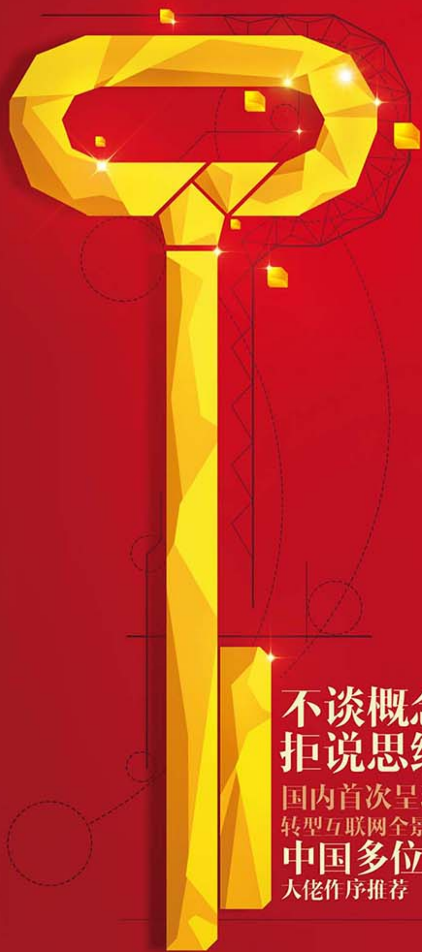
传统行业上天堂还是下地狱，就在于是否读懂了这本书



# 转型

## 企业极速变革引爆万亿市场

王晓明 赵黎 王玥◎著

不谈概念
拒说思维

国内首次呈现
转型互联网全景作战图

中国多位新锐商政界
大佬作序推荐



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

# 版权信息

书名:转型：企业极速变革引爆万亿市场

作者:王晓明，赵黎，王玥

ISBN:9787508651743

中信出版集团制作发行

# 名家推荐

目前传统企业和互联网的结合风起云涌，讲理念的书很多，这本书的作者来自最前沿的实战一线，给出了升级与转型的具体指导方法，对企业大有帮助！

——陈东敏（北京大学产业技术研究院院长、哈佛大学博士后）

在风起云涌的“互联网＋”大潮中，中国企业急需一些具体的方法完成转型升级，本书恰逢其时，大有裨益。

——刁庆军（清华大学继续教育学院党委书记）

拥抱互联网是企业发展的所趋大势，我相信借鉴此书中提供的实用方法，更多国有企业会插上互联网的翅膀，实现转型升级和健康发展。

——董大海（国资委大连高级经理学院副院长）

“23＋70万人”的巨型“平安战车”正极速冲在互联网金融最前线，战略上靠的是“三多”和危机文化，落地上靠的是组织构建和人才引进。“轻敏捷”，早已超越了技术层面，它是一种系统性管理思维，如何让大象在互联网世界中敏捷起舞，我们还需要不断学习。

——蔡方方（平安集团首席人才官）

罗莱家纺在积极的拥抱互联网转型，此书的理念和方法对于我们以及诸多面向互联网时代转型的企业都大有启发！

——薛伟成（罗莱家纺董事长）

大批传统企业向互联网转型是大势所趋，而真正急迫需要有实践经验的专家给予具体的方法论指导，转型此书不仅仅是理念，而是在转型方法上给出具体阐述，相信对很多企业会有启发！

——陈靖丰（上海大众公用事业集团股份有限公司总经理）

必须有创新的组织才能适应新的商业模式，转型从调整组织开始。

——宗毅（芬尼克兹CEO）

转型已经耽误很久，随着移动互联网风暴来临，转型已经无法回避，本书作者从战略，文化，组织架构，团队，实战案例，做了大量的分析和指导，实在难得，对我和e袋洗的发展帮助很大，相信对你也会大有启发。

——张荣耀（荣昌e袋洗董事长）

转型，首先是企业家和管理者思维方式的转变。本书作者在转型这一重大课题上，给我和我们的团队带来了深刻的影响。

——孙永辉（广州视源电子科技有限公司创始人）

有一句当今企业界都熟悉的话叫“不转型等死，转型找死”。其实更可怕的是，不转型几乎都不用等了，死神就虎视眈眈守在门口，所以只有以“找死”的方式求生了。正和岛是最容易让企业家产生互联网焦虑的地方，也是最早成批出现转型成功的榜样的地方。怎样才能向死而生、转型成功？我的建议，第一要好好读这本书，第二要赶紧了解一下怎样才能登上正和岛！

——刘东华（正和岛创始人、中国企业家俱乐部创始人）

“轻敏捷”不仅适用于互联网企业，同样它也逐步影响着传统企业的变革。企业的转型会经历各种的失败，正是“轻敏捷”的运用使得我们企业在变革当中用最小的代价来迈向成功，值得每一位企业家以及创业者的学习和深思。

——刘伟斌（浙江成龙建设集团有限公司总裁）

“互联网＋”时代，各行各业要不要拥抱互联网已经不是问题，但怎么拥抱互联网，特别是怎么运用互联网的方法论是非常重要的课题，《转型》一书当中的“轻敏捷”方法论能给大家非常大的帮助。

——魏永刚（人荐人爱集团董事长）

极速转型，拥抱互联网对于中国诸多传统企业来说是必须的趋势，此书给出的具体方法相信对于很多企业来说是非常有意义的直接帮助。

——范建震（汉得信息董事长）

有的人把传统公司的互联网转型类比十几年前所有公司开始使用电脑和IT系统，我认为是不准确的。上一次是所有公司的IT化，更多是提高了业务效率。而这一次的传统行业互联网化，互联网不仅仅是一个工具，更是一种思维方式，是远比工具更底层的逻辑和方法论。就像各种O2O公司通过

轻量级的方式摧毁原有的按摩店、美甲店、汽车4S店一样，原有行业的传统企业几乎是没有还手能力的。我创办的拉勾网用这种思维方式，不到两年的时间已经成为互联网招聘领域拔得头筹的公司，而原有的传统招聘公司是丝毫没有还手能力的。希望这本《转型》，可以让更多传统企业转型成功，和新时代共舞！

——许单单（3W咖啡、拉勾网创始人）

# 前言

今天，我们已经进入颠覆一切的商业X时代。字母X其中有一个含义指寻找未知、否定现实，美国“二战”后六七十年代的人自称自己是X一代，他们对自己的未来充满未知。商业X时代，意味着一切规则都在被颠覆，千变万化组成了未知，科技与人类、产品与客户之间的互动越来越频繁，产业内外的边界不断被打破。

从1994年到2015年，中国互联网走过二十多载跌宕起伏的风雨路，历经从无到有、从小到大，逐渐由大变强，走向喧嚣繁华。正是互联网的波澜，上演了一幕幕成功转型的故事，才令X时代如此美好又充满风险。

我们看到，互联网对传统行业造成威胁，移动互联网、智能硬件、可穿戴设备、大数据成了未来的主角。科技甚至让行业之间的隔阂彻底瓦解，目前麦当劳成为英国最大的童书销售商，行业的市场颠覆者已不是同行，而是来自其他行业。因此，我们最需要防范的是现在还看不见的敌人。未知的明天令人恐惧，也充满机遇。

转型趋势如此显著，世面上有着大量“互联网＋”书籍或文章，身处忧患之中的传统企业四处探寻有效转型方法。然而他们苦于各种思维与理论学说，并不能真正施以自身企业的落地，更无从经历过程之后的成效转化。我们需要高瞻远瞩的眼光，更需要科学有效的转型方法论去确立新商业版图。《转型》这本书生逢其时，书中系统方法论、成功经验、高效实践、亲历案例环环相扣，从顶层战略、商业模式创新、团队构建、产品创新、营销社交化等不同角度，为你深度呈现成功转型之路。

《转型》的愿景简单清晰，将作者们的智慧和经验分享给大家，愿所有传统行业都能在互联网浪潮中寻得更美好的未来。微信之父、腾讯高级执行副总裁张小龙先生在一次经典演讲分享结束之际，这样说道：“我所说的都是错的。这个是为了告诉大家，我今天说的大家不要当作一个正确的东西，事实上只是一家之言，大家可以想办法去找到证据推翻它。因为教条是没有意义的，我平时也不大喜欢到处分享东西，因为分享的效果不一定是最好的。相反每个人自己体会到的东西才是自己的，就像我们要解释一个问题，什么是光这个问题。如果我们对一个盲人，他生下来天生就是盲人，你跟他解释一辈子什么是光他也不会知道。除非他睁开眼睛看了一次，那不用解释他也知道了，否则什么是光这个问题，对于一个盲人而言是解释不清楚的，不管你用多少的语言都解释不清楚。我觉得对于产品里面的思考和体验也是这样子的，腾讯有一个很好的平台，我们在这里面可以自己琢磨很多东西，这会是自己的东西。我这里说的其实只是一个引子

的作用，能给大家带来一些启发，如果在工作里面有一些反思我就非常高兴了。”

本书三位作者非常认同张小龙先生的思想与表述，书籍仅仅是载体，更多希望所有的读者快速去实践，真理永远在于边学边走之中。在此，也非常感谢张小龙先生对我们的鼓励。

对于我们这一代人来说，互联网的无限澎湃未知，没有早一步，没有晚一步，刚刚好就遇上了。这个平台不再属于传统工业社会，新的思维模式在这里扎根发芽，机会给了每一个人。今天你还是一个熬夜写代码的程序员，明天你也许就改变了世界；今天你还在一家10平方米大的地方工作，明天你也许就创造了全新O2O的行业服务模式。

我们遇上了一个可以尽情想象的时代。在这个时代里，想法没有对与错，只有敢想或者不敢想。掌握方法论，放飞想象力，精通人性里的关怀，每一个个体都可以成为卓越的品牌。

我们遇上了这样一个时代。这个时代属于每一个敢想和敢尝试的人。

我们遇上了这样一个时代，这个时代属于每一个永不言败的人。

我们遇上了这样一个时代，这个时代属于每一个有着极致追求精神的人。

我们遇上了这样一个时代，这个时代属于每一个追求幸福生活的人。

# 第一章
# 互联网数万亿市场集结号

> 互联网时代不仅造就了阿里巴巴、腾讯、百度，更让传统行业出现了史无前例让利润呈几何倍数增长的机遇，然而在极度诱人的蛋糕背后是充满风险的危机，商业大海波诡云谲，不确定性汹涌澎湃。

## 从温水煮青蛙谈转型

如果把一只青蛙丢进热水里，它会立即跳出来，成功逃生；如果把这只青蛙放在冷水里慢慢加热，当它在安逸中觉察到危机时，却发现已经无力逃生了。

日本成了一只青蛙，2014年第三季度经济数据显示日本国内生产总值（GDP）继续下滑1.6%，2015年美国媒体指出日本陷入全面经济衰退。一个曾经经济如此强大的国家，却错过了10年发展机遇。日本并非不注重先进技术，相反日本在高新技术、互联网技术的研发投入上不遗余力，而且日本公司的员工在全世界是出了名的高素质、高执行力、敬业、勤劳、刻苦。从表面上看，日本找不出成为青蛙的理由。

日本在20世纪50~70年代迅速崛起，从政府职能到公司组织、绩效管理等你能想到的方方面面，都太完善了。你走在日本街道上，能想到要做的事，基本都有人做了，社会分工极为精细。公司想要解雇一名普通员工相当麻烦，因为健全的劳动保障机制摆在那，得有社会共同认可才行；而员工想要跳槽付出的代价也很大，几乎每个人都在渴望一辈子稳稳当当地工作。越是追求安定，制度越是完美与规范，越是扼杀了组织与个体的创新，因为不允许破坏平衡。然而互联网本身就是破坏，像野蛮人一样撕碎原有规则，仅仅在技术上运用互联网无法获得想要的结果。日本民间股神村上世彰活在美国是金融创新英雄，活在日本成了阶下囚。一位当地著名艺术家村上隆说过：日本这个国家什么都有，就是没有希望。

一个曾经的经济强国面临未来危机，我们自己的传统行业在今时今日也倍感压力。2015年，中国迎来新一轮下岗潮与破产潮，大量外资企业撤离——微软关闭了在北京和东莞的诺基亚手机工厂，松下电器关闭了立式洗衣机和微波炉工厂，还有耐克、富士康、优衣库、船井电机、歌乐、三星等世界超级公司也纷纷加快离开中国的步伐。他们的撤离，对那些提供配套产品或服务的中国制造业来说，就是一场釜底抽薪，严酷的事实也在告诉我们，这场影响将大到不可想象，有媒体指出中国人正迎来经济改革开放的第三次命运大转折。

如果不想成为青蛙被滚水吞没，大到国家，小到公司和个人，都必须在大转折面前快速成功转型。互联网确实砸掉了许多传统行业的饭碗，360杀毒搞免费直接干掉了瑞星、卡巴斯基、金山的收费服务模式。但有谁告诉你，互联网跟传统行业是你死我活的对立者？互联网首先是对原有价值的破坏者，毁掉传统商业模式，但又不断塑造新的更大的价值。

互联网领航，中国商业从现在开始5年之内将迎来巨大的黄金浪潮，超过万亿美元的互联网市场已经打开了大门。让我们来看看这组惊心动魄的数据：

中国平安保险（集团）股份有限公司转型核心金融业务、互联网金融业务并进发展战略，经过一系列有效措施已经取得了突出收益，寿险业务实现规模保费同比增长14.4%，达到1 050.34亿元，平安产险实现保费收入419.05亿元，同比增长20.7%。截至2015年3月31日，平安互联网用户规模近1.59亿。陆金所、万里通、平安付、平安金融科技等互联网金融业务公司用户总量达1.04亿，其中持有传统金融产品的用户数占38.9%。陆金所金融资产交易规模同比增长近18倍，其中P2P交易规模同比上涨近3倍，保持中国P2P市场第一的地位。

2014年1月，“河狸家”完成来自IDG资本3 601万元投资，目前估值10亿元。“河狸家”以移动平台为主，提供“手艺人上门服务”的美甲O2O项目，改变了美甲行业的商业模式，砍掉了店面及与店面关系紧密的线下作坊模式，转为用户线上提交服务需求、美甲师线下上门提供服务的O2O模式，不仅使用户享受到了上门服务和价格实惠，也使美甲师个人收入得到提高。

2014年5月，外卖平台“饿了么”获得大众点评等即有投资人4.9亿元联合投资，估值30亿元，“饿了么”盈利并非依靠外卖抽成，目前主要依赖饭店提交的服务年费，未来还可以继续挖掘新增盈利点。

2014年10月13日，腾讯领投6.12亿元给挂号网，成为目前投资金额最大的移动医疗项目。挂号网的整个商业模式非常清晰：提供健康管理套餐、

网络医院、诊后的服务推介（用户付费和医院付费两种），另外与保险公司合作，为保险公司提供健康管理服务。

2014年10月，51Talk（无忧英语）获红杉资本、DCM资本等3.36亿元D轮投资。真人外教一对一口语在线互动教学、25分钟15元价格体系成为51Talk被各大投资人看好的两个核心，印证了在O2O商业模式下产品规划符合用户需求的价值。

财富“神话”当然不止这四家，但他们迅速在两三年内估值过亿，这是传统行业或许要花费数十年才能取得的成绩，正是这些案例见证了互联网浪潮带给商业的除了毁灭，还有更大的商机。

2015年4月29日腾讯“势在·必行——2015‘互联网＋中国’峰会”举行，会上马化腾先生表示：“互联网＋”这个领域非常大，而且国家现在又提出一个新的众创空间，大的创新创业的概念。腾讯在4年前用了3年时间提出来开放平台，我们在移动互联网大会上宣布了腾讯开放战略转型，升级为众创空间。腾讯移动互联网事业群副总裁林松涛先生也提出众创空间将面向更多创业者。腾讯众创空间通过聚合腾讯全平台的开放资源，拥有独特而强大的开放扶持能力，相信今后可以看见越来越多的产业项目运用这个超级平台做好“互联网＋”，不断创造更高收益。

就在2015年3月5日，第十二届全国人民代表大会第三次会议召开，国家总理李克强强调了互联网产业的发展，制定了“互联网＋行动计划”，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。中央已设立400亿元新兴产业创业投资引导基金，要整合筹措更多资金，为产业创新加油助力。并且，国家牵头全面推进“三网”融合，加快光纤网络建设，大幅提升宽带网络速率，发展物流快递，努力把以互联网为载体、O2O模式新兴消费搞得红红火火。无论市场号召，还是国家政策支持，我们难道不应该立即抓住这个千载难逢的机会，5年之后或许就很难再出现这样的机遇。

然而，知道要转型互联网的人很多，知道怎样转型的人却太少。我们接触过太多的传统公司，在跟你谈互联网转型时，开口闭口都是两个字：“营销”。因为在传统行业的视野里，只能看到冰山浮出的一角，其实这些都是皮毛与表象。道理显而易见，产品有问题、市场没需求，营销做得再漂亮有什么用？三鹿奶粉知名度那么高，只是用来被人唾骂。所以，众人理解的互联网就像冰山呈现的一角，大家都以为很简单，却不知转型的深度与难度。

互联网新经济下有两个本质：掌控终端消费者和渠道利益再分配。互联网

是一个开放的世界，曾经许多行业是靠信息差来获取利益，而今天互联网极大消除了公司和消费者之间的信息差，竞争更加赤裸裸和残酷。当传统产业和知识经济、虚拟经济、网络经济全面结合时，之前成熟的生产体系、物流体系、销售体系、融资体系和支付体系等都发生了变革。所以，过往成功的经验都成了转型路上的绊脚石。

如何正确理解转型？自然万物都有其生长规律，公司同样如此，由较低级的状态向较高级的状态转变，我们就可以把这种现象称为转型。转型是为了扭转业务发展和管理形态不匹配的问题。在当前技术进步和产业变革急剧变化的时代，我们不得不充分重视新机遇和新挑战，勇敢走向一条自我突破、锐意革新的转型之路。

转型是一个系统性工程，而不是对原有业务模式细枝末节的修正。每一次成功的转型都是系统、彻底的转变，是一个完整的战略决策和执行过程，并需要进行组织DNA的重新设计和业务流程再造。

在很多人的眼中，IBM公司扮演着多重角色：成功的生意人、产业引导者、技术推动者、历史的缔造者等等。IBM前董事长路易斯·郭士纳在其自传中称这家公司是“会跳舞的大象”，扛着“蓝色巨人”的美誉，103年来不断跳出一段段惊人的轻盈舞步，而主导这支舞蹈的是持续不断的转型。

IBM是一个庞大而复杂的组织，目前公司的2万多名员工分布在世界各地，它拥有超过500家于各个时期收购的小公司以及多条相互独立的产品线，大量的独立工具和开发平台。IBM的五大品牌行事作风迥异，无法使用同一种流程和组织结构来进行管理。

实际上，这头“大象”在发展路上几经挫折，20世纪80～90年代个人电脑风靡一时，微软、英特尔等公司崛起对IBM提出了挑战，IBM业绩逐步下滑，1992年公司亏损额高达50亿美元，被行业称为“一只脚迈进了坟墓”。1993年路易斯·郭士纳上任CEO（首席执行官），他按优先顺序对改革过程进行了规划，先是着手解决了IBM财务问题，确定了上任后的5个优先任务：暂时冻结流动资金，确保在三年内实现赢利，开发和实施1993～1994年关键客户战略，在第三季度伊始完成精简裁员任务，开发一项中期商业战略。

在其自传《谁说大象不能跳舞》一书中，郭士纳讲述了对IBM这场转型的战略思考：

1. 分拆还是保持完整性。在公司内外主张分拆IBM的形势下，郭士纳保持了公司的完整性。他认为虽然IT行业专业性发展暂时居于上风，但提供多样化的产品与服务是IBM的竞争优势所在，分拆IBM其实是自断臂膀的举

措。

2. 集权与授权。在郭士纳上任时，IBM存在着两股重要的势力：海外分部与产品事业部。为了顺利地推行改革措施，他对公司机构进行了改革，打破了地域分割、各自为政的局面，并废除了管理委员会，设立了执行委员会，从而改变了IBM内部的基本权力结构。同时，他主张招聘财务总监、人力资源总监等高级管理层人员，并给予他们充分的授权，从而为改革奠定了坚实的基础。

3. 以产品为导向还是以客户为导向。20世纪90年代初，IBM的经营策略实际上是以产品为导向。郭士纳力主一切以客户为导向，把IBM变成一家以市场为驱动的公司，而不是一家只关注内部的、以流程为驱动的企业，同时，他将服务的定义变为“从主要产品业务的一种辅助和延伸到代表客户利益、为顾客提供一揽子解决方案”。

4. 战略方向是独立计算还是让位于网络化计算。虽然90年代个人电脑风靡一时，但郭士纳放弃与微软、英特尔等公司的正面竞争，转而重点开发网络计算设备及被他称为“中间构件”的软件。郭士纳还做出令人诧异的一步决定，出售IBM技术构件，并将其原有不兼容的软件全部重写。出售其技术构件不仅可以弥补研发经费的不足，留住关键人才，而且可以提高其技术构件的影响力和普及率。

5. 薪酬机制改革。IBM最早实行平均工资制、固定奖金、内部标杆和津贴等机制。1993年IBM经营陷入困境，销售不畅，业绩下滑，初始福利制度已不再适应公司的发展。郭士纳实行了以外部为标杆、以绩效为基准的绩效工资制，员工的浮动工资与公司的整体绩效直接挂钩。同时，IBM首次向数万名员工授予股票期权，用期权留住重要员工。全新薪酬机制的实施，从团队层面再次推进了IBM变革的实施。

当然在全世界范围内，成功转型的公司也不少，他们都在印证一个道理：一家伟大公司的健康成长最重要的不是发展壮大，而是转型后的强大。存活下来的王者不是那些最大的公司，也不是那些最优秀的公司，而是对转型做出最积极反应的公司。

## 企业转型重重陷阱

如果把互联网看作一座连绵高峻的山脉，有的公司还在山脚，有的公司已攀至山腰收获曼妙风景。山脚下艳羡的传统企业都知道要登上高山，摩拳擦掌进军互联网领域，自认为万事俱备只欠东风，殊不知99%传统企业转型失败的原因并非只欠东风，而是根本就不知道登山的路径在哪里。太多的传统行业在互联网转型过程中，将其简单化，仅仅把互联网当作工具，

于是把线下方式照搬到网上，浅尝辄止，很快触及天花板。

在这里，我们先来说说“品牌直销购物中心”奥特莱斯的一个故事。位于江苏的一家奥特莱斯店平均每年有20万客流量，今年计划从1家店扩充至5家店，测算下来预计每年有100万客流量。其投资人很想在互联网浪潮下从这么多客流量中挖掘新的商机，正好他自己有一款互联网金融产品，投资回报率稳定在6%以上，于是他想让奥特莱斯消费者购买他的金融产品。这位投资人投入了近100万元开发了一款手机App软件并进行各种布局，但没过多久，这个项目以失败告终，100万元的投入也打了水漂，根本没有消费者去使用他的软件，更谈不上去购买金融产品了。实际上他并没有深入调研来店购买衣服的人和购买金融产品的人之间是否存在关联，拍脑袋做决策最容易造成战略错误，如果真的想把客流量转化为金融产品用户，可以在店内摆设小柜台现场进行服务，顺便对来店的消费者进行调研，看其是否有兴趣购买金融产品，那么他就可以规避投资上百万失败的风险。事实上，奥特莱斯与互联网进行结合的新机会不是没有，每年100万客流量是多么珍贵的资源，建立电子会员卡模式，通过这条渠道打造增值服务、实体店商品个性化推送等价值，很快就可以尝到人口红利的商业甜头。

企业转型失败的故事几乎每天都在上演，听起来令人心痛。如果说奥特莱斯的这位投资人浪费了100万元，那么接下来的这位创始人差点就痛失几亿元。这位创始人在传统领域曾取得巨大成功，获得一笔显赫的财富，也很有眼光，看好了互联网发展的趋势，义无反顾地在2013年将公司往高科技领域方向转型。这位传统领域的企业创始人认为产品的核心用户是有能力购买50万元及其以上价格公寓的业主，包括富豪、城市白领、公务人员等。在简单了解竞争者之后，他于2013年在上海迅速投入资金并组建团队，前期投入10人，花费6个月时间研发出了第一代功能还比较单一的产品。2014年7月这家公司迁至深圳，他继续投入资金与人力研发第二代产品，制作成本是第一代的2倍且产品功能更为丰富，实现规模化1万台量产，并且开始同步研发3款以上衍生产品。按照这位创始人的商业模式构想，企业做的是与智能家居有关的商业平台，所以他认为产品越丰富越好。

这家公司从2013年至2015年1月，已持续投入3 000多万元成本，用于团队组建、技术专利申请、营销推广。创始人原本计划在2015～2017年连续3年每年投入5 000万元，用于加强技术研发、产品线拓展、市场推广。但此时此刻，一个巨大的难题令创始人陷入恐惧，那就是持续两年没有获得市场回报。2013年至今，公司团队人数从10人扩展到70多人，大家对自己的产品技术都自信满满，但销售现状极为惨淡，完全就是靠创始人个人资金在支撑公司运转。面对这样的极度焦虑，这位创始人想迫切寻找互联

网创新营销高手，目的显而易见，是要尽快把研发成熟的产品销售出去，于是找到本书作者之一赵黎，希望达成营销合作。赵黎在了解了这位创始人的情况之后，敏锐地发现这绝非仅仅营销环节出了问题，而是整个上层战略、组织架构、产品开发、项目管理等全部体系都与互联网健康形态相去甚远，于是联合本书另一位作者王晓明为这家企业诊断战略经营，并给出解决方案。

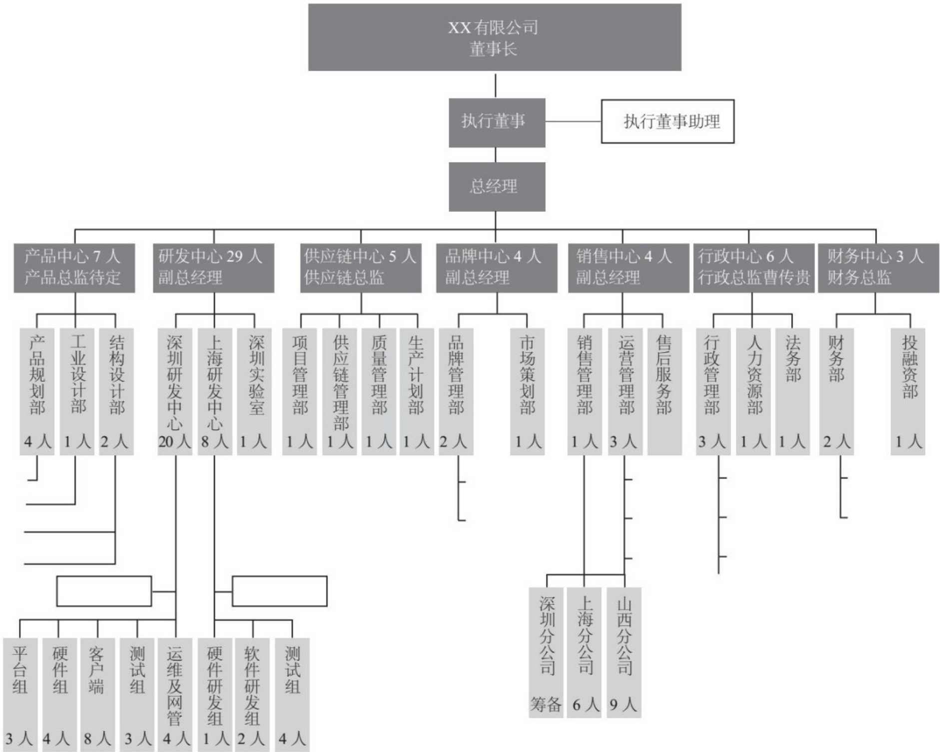
在深入诊断的过程中，王晓明发现这家公司确实存在很严重的问题，并且这些问题是传统行业转型互联网中几乎普遍存在的。这家公司在初创阶段，并没有基于用户痛点的验证就开始制定战略。他们所设计出来的产品和服务，更多是基于创始人的一拍脑袋做出的决策。虽然身处蓝海市场的竞争者很少，但没有经过合理的大范围消费者调研，缺乏核心的基础用户数据及市场数据，例如市场规模、增长趋势、竞品分析等，所以全公司包括创始人在内，都没有办法知道公司业务是不是击中了用户的刚需和痛点。目前很尴尬的一个即成事实是，这家公司最核心的产品和服务缺乏用户痛点，更像是针对高端消费者群体的尝鲜体验，不被大众所认知，即使要开展业务也不得不额外增加教育成本。以产品颠覆力闻名于世的特斯拉，在开发产品之前，电动车本身已有高度市场认知，并拥有一批新能源爱好者。当然，也有超越用户需求存在的成功商业案例，iPhone（苹果手机）问世之前没有人会去对一部触屏智能手机产生需求，但传统行业转型互联网走创造用户需求的路，是一件风险过高且时间漫长的事。

这家公司在战略制定层面还有相当致命的一点，未验证用户需求就盲目研发多款产品。2013年前期，10名员工花费半年时间研发出第一代产品，产品尚未取得成功，紧接着就快速研发多个衍生产品。这样的做法依然是非常传统的大而全模式，与互联网追求小而精的战略及商业模式相悖，产品不聚焦就很难取得市场突破。

人才是互联网产业中最为重要的资产，如果团队存在问题，就算有资金、战略也是回天乏术。关于这家公司的团队问题，表现在三个方面。首先是整个创始团队经验不足，包括创始人自己也缺乏高科技行业创业经验，所以在人才选用上陷入恶性循环，而且从10人团队膨胀至70人给经营造成巨大压力，但不见得多增加的60人都用到了刀刃上。这家公司的产品经理，更多的是从大而全的角度去思考问题和策划产品，没有想过去倾听消费者的心声，也就谈不上研究琢磨出接地气的产品了，很容易以个人爱好和感知代替目标消费群体的需求，这也是传统行业的常见现象。

其次，创始团队对战略理解不同。如果问创始人、总经理、主管、技术人员、销售人员同样的问题："你们公司做什么的？未来方向是什么？"答案几乎都不一致，越到基层越是不了解，甚至说"我完全不懂"。内部没有形成从上到下一致的认识，团队也难以挖掘自身潜能。

这家公司虽然迈进了高新行业，但依然遵循传统企业的管理方式。例如，绩效考核的方式更像生产型企业而不是创新型企业，企业文化是通过每天晚上的培训而不是通过做事的过程来培养。公司组织架构复杂，层级过多（4~5层），汇报关系混乱，70人团队不算大，但管理人员所占比例很高。整体而言，这家公司的管理规章制度、绩效考核都过于传统，并不适合科技型创业公司。




组织架构复杂、层级过多

我们在这里分享一下另一家转型公司的现状，业务模式是将西南地区新鲜果蔬通过电商平台、社区会员上门服务形式卖给深圳居民。这家生鲜果蔬公司从投资人到高层管理人员都来自传统行业，比如房地产、能源等，在深圳与成都各设立两个办公地点，但两处都招募了电商团队，组织功能出现重叠却没有进行有效分工，导致深圳负责电商网站运作的4名员工“无事可做”，长达20个工作日每天上网闲逛而直属经理置之不管，也没有任何方法去改变现状。无工作分配的员工没有浮动绩效考核，每月固定工资却至少高出同行15%，连他们都忍不住背后议论“这是人傻钱多的公司吗”，最后寻求上进的员工焦虑离职。这家生鲜果蔬公司并非真的钱多到养闲

人，公司已持续亏损两年，财务状况面临破产。他们的高层管理人员试图挽救这种状况，但由于糟糕的组织架构和管理方式，如果不彻底从内到外进行改革，公司注定要走向失败。

这家公司问题重重，但管理层没有方法去改进业务和团队管理。在具体侦察中，发现产品经理是按照非常传统的方式去制定流程，所有人按既定流程和章程做事，相当于戴了脚镣行走，而不是根据市场做出解决用户需求与痛点的产品。由于从创始人到基层员工，都不是互联网行业出身，自身水准无法达到公司预期的目标高度，而水准不够的很大一个原因是大家都在用传统的方式去运营公司，而不是应用互联网方法论。

以上案例仅仅是众多企业痛苦转型陷入泥潭的冰山一角，传统企业转型互联网常常被“三无”挡住去路。一是无知，故步自封，看不到明天的大势，正所谓“看不见，看不懂，看不起，来不及”。二是无畏，没搞懂互联网格局与商业逻辑就盲目投入，发现局面越来越失控。三是无为，以过往成功经验为旗帜，没掌握互联网方法论就盲目开展业务，最终成了死士。

## 大公司转型“杀手”

一个公司规模越大，之前的市场越成熟，受到的互联网冲击的可能性越大。本来彩电行业一直维系着一种竞争平衡状态，谁也不打破价格底线，还能从硬件上挣钱，以乐视TV和小米电视为首的互联网电视突然杀进来，以相同的硬件标准卖你一半甚至更低的价格，玩法完全不同，传统电视行业当然傻眼。

大象难敌时代变迁，许多曾影响中国乃至世界商业的行业巨头，在近年来都先后遭遇业务发展瓶颈，都在迫切寻求改变。但是为什么在大公司身上成功转型尤为困难？又为什么大公司很难做出颠覆式创新？就连2015年成功上市、风头正劲的阿里巴巴，其总裁彭蕾曾在一次演讲中道出公司内部创新力在降低，在未来工作中会采用一些方法去保持源源不断的创新力。其实大公司都有危机感，但转型比中小企业困难得多，主要原因有六点：

### 囿于当期利润，忽视未来需求

曾有人跟前中国移动总经理王建宙说：“你们可以取消所有用户打电话的费用，为用户提供各种个性化增值服务，这是互联网运营的一个重要思路。”王建宙是这么回答的：这个提议很好，但今天几百亿的现有话费稳定收入，你敢抛弃吗？如果你敢说不要这几百亿收入了，首先就把你干掉。

王建宙的回答没有错，经过打拼好不容易拥有的市场香饽饽，如果轻易舍弃就是傻子。但这不代表就要丢掉这个市场可能萎缩甚至消亡的预见力，当下哪怕是高额的利润也无法反映市场未来的变化。消费者如此多变，嘴上说喜欢你，不代表他们会用钱去支持你，他们为自己的喜好随性买单，面对大公司建立的丰功伟业，他们想“你牛，关我什么事”。你跟消费者尤其年轻群体说自己拥有多么强大的实力，如果他们觉得“不喜欢，不好用”，把你拉黑是分分钟的事。这才是大公司无法面对自我颠覆创新的一个主因，不是因为他们看不到技术，而是盈利结构要改变，要是失败了谁都担不起责，成千上万的员工等着吃饭，没有哪个大公司当家人愿意去背负这种罪过。

柯达百年品牌宣布破产的时候，引发了不少人的触动，但埋葬柯达的正是它自己。柯达如果要下决心变革，需要改变整个价值链条、整个组织结构，包括关闭很多胶卷厂，暂停原来的销售网络。在早期创新市场就会与当下利润增长发生矛盾，往往大公司会做出利润驱动的决策，就会难以集中资源进入新兴市场，等于把未来送给了看不见的竞争者。柯达没有找到合理转型的方法，以致做出利润驱动决策保护当时的盈利结构，最终一步步走向灭亡。

## 组织结构扼杀创新

如果翻开美国历史，你会看到一个有趣的现象，最先从欧洲移民到美国的十几万人，占最大比例的不是我们想象中拥有渊博知识、素质很高的那些人，而是地痞流氓或社会中下层人士。因为在欧洲过着安逸生活的人虽掌握了更多技术、知识，但没有人甘愿背井离乡。正是不得已要去开疆拓土的人，他们无所畏惧，只用双手打拼出一片新的天地，美国今日的强大少不了他们的贡献。连马克思也说过，无产阶级抗争后失去的只是锁链。本来就一无所有，从精神上就无须害怕打破一切。

可是大公司的组织结构很成熟，各流程也几乎完美，条条框框中形成了安定的氛围。让管理者冒风险打破规则，他们不愿意，让习惯襁褓的员工们冒险挑战更好的收入，其实他们也不愿意。还有人就是冲着大公司的安定，有稳定收入，才挤破头想去大公司。组织架构复杂、层级多，当然会扼杀创新力，但没有承担经营风险的广大中低管理层和员工谁在意呢。改变这种局面需要高层的力量和坚决的态度。

## 过度管理

绝大多数大型公司的管理者所做的管理工作都是过度的，这话不算夸张，有些管理者甚至把管理本身当成唯一的工作任务，更有甚者，只盯着上一

级主管的喜好做事，糟糕至极。

管理并非不重要，但如果管理者为管理投入太多精力，没人盯着产品的话，慢慢的大麻烦就出来了。腾讯CEO马化腾曾经在一次公开演讲中提到腾讯的这一痛处："我们发现一个部门或者一个事业部，甚至一个小部门的领导会非常热衷于管理，确定架构、指定谁负责什么、开会、确定KPI（关键绩效指标）、定期考核，虽然这些也很重要，但这些真的是最重要的事情吗？"这个问题既然腾讯有，所有大公司都会有。

管理者的职责之一是给团队提供服务。如果不能让团队成员更好地工作，反而设置了条条框框只为了团队成员能更听话，那么毫无疑问这是个没有活力的团队。

过度依赖流程

乔布斯曾经说过一段让人醍醐灌顶的话："公司规模扩大之后，就会变得因循守旧，他们觉得只要遵守流程，就能奇迹般地继续取得成功，于是开始推行严格的流程制度，很快员工就把遵守流程和纪律当作工作本身。"任何一个经历过灵活管理的小公司并看着小公司成长为僵化的大公司的人，都会对乔布斯这段话理解深刻。

流程是个好东西，能够防止人重复犯错，流程又是个坏东西，会给你带来犯错的恐惧，一旦这种恐惧围绕着你，你就会更看重流程，忘记事情本身，忽视产品的问题。流程一旦制定完，没有人或是团队能维持那种微妙的平衡，最终会因循守旧而无法应对外界快速的变化。互联网时代的变化已经够快了，移动互联网时代更是瞬息万变，什么样的内部机制能快速应对外界的变化？过于僵化的肯定不行。

过度管理的管理者最善于制定流程，用流程来管理流程。他们会把流程变成一套复杂的系统。一家公司之所以变得复杂，流程"功不可没"。一个创新者最终会迷失在这个迷宫里。

集体效率低下

没有任何一家大公司是真的缺乏资源，无论是资金还是人力，它都远比小公司要丰沛得多。但大公司里听到最多的却是资源问题，这大概是魔咒吧，精英们忙于应付流程，忙于完成自己的KPI。

不只是团队层面的资源不足，对于个人来说，在大公司里面，也很难高效工作。这不是说你工作不忙，实际上很多人每天忙得一塌糊涂，尤其是一

些管理者，但他们只是让各种低效的垃圾工作抢占了自己的时间而已，想象一下你经历的各种无效会议就深有体会了吧？然后你苦笑一声："我也没办法。"

## 官僚主义

集权式管理的公司很容易滋生"官僚主义"，就会存在这样的现象：级别越高越正确，随便写一封错别字连篇的内部信件都是赞扬声一片，缺乏冷静的反思与批驳。看到有些做法违背公司价值观也不吭声，看到其他部门产品做得不好也怕伤了团队和气而不反馈，这样怎么能形成真正的团队凝聚力呢？怎么能让团队真的具有竞争力呢？一旦打起硬仗来，必将溃不成军。

总有人说，批评的同时要给出"建设性意见"，但在大公司里，敢于批评就是很勇敢的表现了，批评本身就是建设性意见，要在批评声中发现建设性的意见与办法。如果设置一个批评的门槛的话，谁还有耐心真正参与到批评中来呢？你鼓励大鸣大放，我们还担心是引蛇出洞、秋后算账。

尽管大公司转型很难，但危机中仍充满曙光。大公司拥有成熟的业务模式和各界资源、渠道，传统行业本身具备经验优势与经验积累，雄厚的资金可以为创新提供更多保障。因此，在当前技术进步和产业变革急剧变化的时代，所有传统行业的大、中、小公司应充分重视颠覆性创新可能带来的机遇和挑战，选择正确的发展战略，锐意革新。

# 第二章
# 战略与商业模式绘盈利

> 顺势而为可以帮企业更轻松、更少成本创造庞大收益，往往成功的公司都有相似的起点：人才团队、顺势战略、创新商业模式。掌握全局的高度，令竞争对手无法复制，短时间内也无法超越你。

## 战略制定第一原则

互联网的战略跟传统战略不同，有许多公司在面临挑战和转型的时候，总是从大而全的角度进行整体规划，五年战略、十年规划，恨不得所有的成败就在于今朝的一笔之间。在过去有种风气，没读过《孙子兵法》，没研究过十部以上西方古典著作，哪敢出来谈战略。没那么复杂，互联网战略制定第一原则是人才战略。

2014年上映的电影《超体》描述了对人类大脑开发到100%时的科幻畅想。当今人类的大脑仅仅开发到10%，就已然成为引领生物界发展的排头兵，创造地球文明。获得进一步大脑开发的女主角判若两人，就像一个菜鸟和一代宗师的区别，冷酷、敏锐、迅速、准确，只见她用李连杰的速度逃出了禁闭室，又用史泰龙的枪法干掉所有守卫。影片末尾的宇宙归零、时间重来的桥段，可谓寓意深刻，人本身就是思行无限，可以创造没有终点的价值。如果你的团队伙伴人人都是“超体”，那么你就具备了超级强大的基因。

人的重要性在互联网行业尤为突出，IT（Information Technology）行业是以人为本的生意。整个IT行业（互联网是IT行业的一大分支）的价值创造都是由人来完成的，一个人的一个想法就可以改变世界。Facebook（脸谱网）的创始人是从一款给学校的女孩打分的社交产品开始，缔造了一家市值2 000亿美元的公司，并且从宏观上改变了人类的社交方式。

富士康2013年在全球范围内拥有约120万名员工，据财报显示同年营收3

406亿元，相当于每位员工创造28万元价值。WhatsApp（一款用于iPhone手机和黑莓手机的即时通信软件）只有50名员工，2014年被Facebook以1 190亿元收购，相当于每位员工创造23.8亿元价值。如果富士康近十年营收总和加起来、再算人均价值，依然无法与WhatsApp相提并论。如果没有意识到个人价值这个本质，势必会在组织管理与绩效管理中狠栽跟头。

如果要谈中国近年的商业奇迹，小米注定榜上有名。2010年4月，雷军及其团队、晨兴创投、启明创投投资创立小米公司；2010年底又完成新一轮的融资，投资方多了IDG（IDG资本，一家做投资的公司），公司估值2.5亿美元，全年累计融资4 100万美元；2011年12月，小米获9 000万美元融资，公司估值10亿美元；2012年6月底，小米宣布融资2.16亿美元，估值40亿美元；2013年8月，小米新一轮融资后，公司估值100亿美元。这一次，小米的估值超过了400亿美元，与2010年时相比增长了160倍。小米一跃成为仅次于BAT（BAT指百度、阿里巴巴、腾讯三家中国最大的互联网公司）的中国第四大互联网公司，同时也是全球估值最高的未上市科技初创公司。

几乎所有人都在研究小米的战略、商业模式、产品设计、营销模式，但小米成功的最关键因素是召集到一批敢闯天下的英雄，最终这批英雄以超强执行力、默契的配合为小米开创了一片天地。小米CEO雷军在很多场合说过他至少花80%的时间招人，在创业初期他甚至花120%的时间招人。小米的总裁林斌（内部都称呼他Bin）是难得的既懂管理又懂技术的全面型人才，外界大多数人看到的是雷军的“英明神武”，其实雷军的多数战略都需要由林斌来落实和执行。表面看上去，林斌并没有负责小米某一块具体业务，但他是一个非常重要的中轴枢纽，在搭建团队上引进Google前副总裁与Android圈子的领袖级人物雨果·巴拉（Hugo Barra），在资源合作中发挥犀利谈判能力主导了绝大部分收购事项，在对内管理中擅长运用创新方法解决复杂且棘手的问题。可以说没有林斌这样的左膀右臂，小米或许还处在梦想阶段。

小米的故事足已证明，人才对公司发展的必然性，但嘴上说重视人才实际没搞明白的公司太多。多少老板面对一张四五年营收没有增长或是持续下降的报表，心急火燎地召集销售团队开大会，整个年度一起狠抓业绩，其余部门全都听从一线销售意见。所以在传统行业常常有个现象，销售部门就是大爷，说的话最有分量，因为其他部门都要靠他们来挣钱，那简直就是财神爷般的地位。但一家公司盈利能力的提升，靠销售功力无法持续长久，全球知名经济学家罗纳德·贝克（Ronald J. Baker）对盈利能力给出了如下的等式：

盈利能力 = 智力资产 × 价格 × 效果

只有提高或增强智力资产，价格和效果才能提高盈利能力。其中最为重要的，作为这个公式第一个参数的智力资产可以由以下等式来表述：

智力资产 = 关系资产 + 人力资产 + 组织资产

看到以上的等式，别只顾抓业绩了，先来狠抓“智力资产”，这才是提升盈利能力的根本。那么，你的公司在关系、人力、组织这三个方面是否科学合理？

◆关系资产。是公司与客户、员工、供应商、股东及其他合作者等方面关系所形成的资产。默契合作的团队比收购、拼凑的团队工作效率更高，配合时间长久的团队效率更高，对供应链熟悉，有众多长期合作伙伴的公司比一家新公司做同样事情效率高很多。

◆人力资产。提及人力资产，大家一般会想到劳动力资源。管理蓝领工人，有一套完善的制度，但互联网需要知识型工作者，他们不靠体力靠大脑，这时候古老的人才管理模式就出现弊端了。如何管理知识型员工？这是全球公司共同面临的难题。各路公司都在为招贤纳士激烈拼杀，常常会聘请多名知识型员工，他们有更高的能力，却对薪酬的要求更高。好景不长，一旦这些员工的贡献与他们的高收入不匹配，公司就会为削减成本大幅裁员。不久之后，公司又将故态复萌，开始新一轮人才争夺战。这种恶性循环会给公司带来严重损害。尤其令人不解的是，一些备受推崇的美国标杆公司同样未能幸免。解决这样的难题，就必须使用新型的知识型员工管理方法才能有效提升盈利能力，而“轻敏捷”正是为管理知识型员工提供了有效解决方案，在后面章节中笔者将会揭晓。

◆组织资产。组织资产是指一个公司的组织架构、激励机制、流程制度、文化等。这些方面是否科学合理会对一个公司的业绩产生巨大的影响。例如，使用内部市场化机制的公司比按照职能划分的KPI导向的公司拥有更高的业务拓展能力、执行能力和创新能力。例如一家非常关注产品文化的公司更容易产生多款优秀产品。

总而言之，在人才战略上，我们要不遗余力找到高水准、品格良好、敢于革新的互联网型人才，同时还要从组织架构、管理模式上为人才施展身手创建一个舞台，而不是给他们戴上传统的脚镣。

## 战略梦想与高效路径

我们常听见这样一句笑谈：梦想还是要有的，万一实现了呢。每一代人都有不同的梦想，在通往梦想的道路上，充满了各种选择。企业也是如此，想做成什么样往往是梦想所在，然后确定一条路径去实现目标。

在规划路径之前，我们必须知道自己身处何地。当今企业面对市场，身处两种环境之中：红海与蓝海。红海就像国庆节的北京长城，你一眼望去全是人；蓝海相反，你找不到竞争对手或是竞争者还很少，新的市场机遇暂时没被大公司发现。

但无论红海还是蓝海，都有机遇与挑战。红海看似满是血路，已经没有空隙，但战略制定得好，可以逆袭反击强大竞争者。蓝海看似利润多竞争少，但风险也极大，浪费精力结果发现根本没市场，或是刚做出一点点起色就被别人以更高的资金和资源打败。

PayPal创始人、Facebook第一位外部投资人彼得·蒂尔（Peter Thiel），在美国互联网界赫赫有名，在其《从0到1》一书中，提出事物进步有两种，一种是从1到N的水平进步，一种是从0到1的垂直进步。在历史发展过程中，两种进步都存在，由野蛮人开创出新天地，由继承者建设这片天地。从0到1的跨越，好处是形成“垄断”，提供给消费者独特的产品或服务，别人难以复制。公司一旦摆脱某个新领域的竞争，等于占据市场支配力，产品价格就不再由市场所定而是由自己掌控，可享受长期利润。谷歌便是从0到1的典范，搜索引擎领域占据68%的市场，截至2015年3月成为全球市值季军。无论红海还是蓝海市场，都可以出现从0到1的跨越，也都需要持续的创新。

红海市场：搏出生机

如果你身处红海之中，或是抱着“明知山有虎偏向虎山行”的决心，面对众多竞争者，主要策略是创造优势和持续优化。

向市场提供更高品质的东西，可以称为“创造优势”——利用技术进步效应，从产业的薄弱环节开始，颠覆市场结构，或者通过破坏性创新，不断升级自身的产品和服务，爬到产业链的顶端。

王晓明在与腾讯合作的过程中，非常有幸从腾讯高级副总裁马晓轶那里学习到了如何在红海市场中取胜的一个方法。马晓轶是一位战略和方法论的大师，也是缔造了腾讯游戏帝国的最核心高管。王晓明将其方法总结成一条红海市场战略制定原则：

**31518**法则

300，对手没有的杀手级应用我们做到300%超越。

150，双方都能做，我们有一定的优势，哪些功能需要增强，哪些竞

争对手没做到的功能或特性我们要做到150%。

100，根据目标用户的需求，即最重要的竞争对手做得非常好的10%~20%的功能或内容我们要做到100%。

80，我们做得没有竞争对手好的，至少我们让用户感觉到这不是我们的短板。

例如，腾讯当年在面对CS（反恐精英）的巨大领先优势推出了第一人称视角设计游戏CF（穿越火线）。CF并不是一个被很多人看好的产品，并且有不小的优化空间。当时马晓轶带领团队分析了竞品的优势和劣势，同时做了大量的用户调研，对用户痛点进行了深入的挖掘。最终根据31518法则，制定了战略。

300：产品的基础体验，例如流畅性，弹道太散、移动太慢、复活时间太长、地图小。

150：新武器、战队系统、好友系统。

100：弹道和手感、爆破模式地图。

80：歼灭模式、赏金模式。

通过进一步对高端玩家、普通玩家、小白玩家的充分测试，持续优化以上战略定位，CF终于在2009年实现了超过100万玩家的同时在线，把CS远远地甩在了后面，成为该品类的王者，至今也无人可超越。

红海战略里的另一项策略是持续优化。想要在红海市场中取胜必须克服巨大的挑战，必须在产品和服务中进行维持性的创新。通常一至两个创新点能在残酷的竞争中带来宝贵的竞争优势，同时对产品设计、用户体验、研发效率进行持续优化，建立品牌优势也是一种取胜的办法。在之前由王晓明辅导的100多个项目中，不乏这样的案例，王晓明将这个方法归纳为红海市场战略制定的“101法则”：

**101法则**

对标全球一流竞品，类似产品进行充分反策划，分析其设计目的和实现效果，先做到第一（100分）。

必须通过创新制造超出用户期望的卖点（1分）。

验证口碑传播点（符合简单、超期望、具体、可信、煽情、故事）。

验证核心卖点是否符合价值主张（sales value proposition，简写为SVP）。

持续优化产品可用性以及用户体验。

持续优化产品质量和研发效率。

持续优化和升级品牌和传播。

例如四季酒店，就是靠着持续优化成为全球高端酒店。酒店创始人夏普从建筑工人起家变成建筑商，因一次机遇转行投身酒店行业，始终以“为客户创造最好服务价值”为理念，在酒店行业一次又一次做出创新。四季酒店在全球酒店行业中做到了有一项位列第一（100分法则），那就是床的舒适性。他们有个广告是这样写的：“如果你失眠，丢掉牛奶来四季酒店。”就连好莱坞一线女星茱莉亚·罗伯茨在一次采访中，直言她最喜欢睡在四季酒店的床上，因为这比她自己的床还要舒服。四季酒店花了好几年时间探索出全世界哪家床垫最好，最后选定了一家德国制造商。自始至终，床成为四季酒店立于红海竞争的一个突出卖点。

夏普在开辟区域性红海市场时，曾打过一场极为漂亮的战役。70年代时身居北美的夏普想去伦敦中心区开一家豪华酒店，遭到投资人的反对，因为当时一流酒店遍布伦敦。夏普却自信满满，因为他认真对比了伦敦几家最好的豪华酒店，确实已经做到无可挑剔，但这仅仅对欧洲本地人而言。当时越来越多的北美商务人士和富裕游客来到伦敦，夏普抓住了伦敦人没发现的机遇：北美商务和旅欧市场。夏普选择在伦敦市中心最好的地点建造了豪华酒店，主攻北美客户群，他参照康诺特酒店、丽思酒店等本地一流酒店，将新酒店装饰得极富欧洲情调。同时，他针对北美客户群体需求，做出了一些创新，例如第一次在伦敦的酒店里加入冷气空调，第一次提供24小时餐饮服务，标准间里的家具布置首创安置电视机的壁柜，为刚下长途飞机的客户提供最好的床垫来保证客户休息等。夏普把这家新豪华酒店取名为“伦敦酒店”，它长期成为伦敦市入住率最高的高端酒店。

当今主流高端酒店提供的标配服务不少都是向四季酒店取经，例如宾客档案系统、一次性便携式洗浴用品、健身房配套设施、SPA配套设施、无烟楼层、房间睡袍、套房格局等，都是四季酒店首创。在品牌“服务至上”的核心商业价值下，四季酒店持续的创新优化总是超乎客户预期，最终使其保持几十年经久不衰。



◎案例启发◎

花店行业的红海逆袭

有一家互联网花店叫Roseonly专爱花店，于2013年1月4日成立，它在创业阶段没有任何实体店面。同年，Roseonly在北京三里屯开了一家实体店。Roseonly有天猫、官网、实体店和微信四种销售渠道，目前他们在天猫上的销量占整体销量的3%～5%，综合来看线上销售占主导，在总销量占比为70%～80%，实体店的销量占20%～30%。2015年Roseonly宣布要在全国开设100家门店，加强全渠道的建设。

从今天的结果来看，Roseonly是成功的，它完全颠覆了传统花店模式。如果这是一家传统实体花店，起早贪黑非常辛苦，一年有200万营收已经很了不起，加上竞争很激烈、利润越来越薄。然而Roseonly在初创阶段规避了高额的店铺租金，迅速开拓市场，在2014年的情人节，产能比去年扩大了300倍，准备了3万盒花，生产人员、客服人员和物流人员总计达到600余人，官网线上300多个城市销售额则达到2013年同期的上百倍，创下了“2·14情人节当日线上销售额过千万，三里屯实体店日销售额过百万的奇迹”。

2014年，Roseonly公司估值超过1亿美元，成立短短一年半时间获得如此成绩，在传统商业里的花店产业简直不可能。套用我们的“80/100/150/300法则”，可以看到Roseonly如何挖掘与传统花店的差异：

300：情人送玫瑰是为表达心意，传统花店大部分仅用贺卡增色。Roseonly将“表达爱”提炼成最大竞争优势，专门设计出一套爱情承诺的仪式激发女性幸福感，从而将品牌对等女性的爱情梦想。

150：传统花店做电商基本处于原始状态，尚未成熟，鲜花电商是这个红海市场中的“无人区”，Roseonly先不设实体店，而是全面开展电商，主打社交化营销。

100：传统花店往往既做高端也做低端产品，品种丰富，选择性特别多，Roseonly创业初期没有实体店，聚焦几种最高端玫瑰产品有利于运营。

80：为客户提供个性化手工插花包装，是传统花店溢价的筹码。Roseonly做电商走产品规模化之路，提升单品营业额，节省物流成本，舍弃个性化插花艺术和传统包装，设计出以爱情为主题的高端花盒，利于物流运送也不会掉档次。

如果平常在街头买一朵红玫瑰是10元，就算在情人节最热门的时候也是20元一朵。然而Roseonly一朵要999元，礼盒装从1 999元到3 999

元不等，选用来自日本、墨尔本、巴黎、纽约、香港、东京最高档的品种。关键Roseonly找到了300%超越对手的武器，“一生只送一人”的独特价值主张，要求来买花的男性客户都要注册信息，承诺一生只送一人。




正是“一生只送一人”这样独特的价值主张，满足了女人对爱情的向往、对浪漫的追求。这个浪漫的概念使它成为女人最想得到的礼物，因为鲜花背后寄托的是爱人的承诺，鲜花有价、爱的承诺无价。这一切，正是客户所想要的，对男性客户来说可以取悦爱人，对女性来说可以获得幸福感。




基于此，女性网友一在微博上看到Roseonly的鲜花礼盒，就会@给自己的爱人，无形之中将口碑传播出去。除了独特的销售主张，Roseonly还设置了一些桥段让内容更具附着力，比如帅哥开宝马MINI送鲜花，让办公室里一片尖叫等等。加上明星参与微博的发声传播，成功将Roseonly的独特销售主张变成了互联网流行文化，迅速在高端鲜花市场实现了品牌化。

蓝海市场：速度第一

黑天鹅在澳大利亚被发现之前，欧洲人认为天鹅都是白色的，世界不存在黑天鹅，用黑天鹅来比喻不可能存在的事物，但等他们到了澳大利亚惊呆了，因为黑天鹅确实存在，从此黑天鹅指那些不可预测又改变一切的东西。在蓝海市场，我们就是要找到那只黑天鹅，开创无人争抢的市场空间。

虽然蓝海市场利润很高，但风险十分巨大，世界不乏奇思妙想，但我们今天面对的是残酷的市场，没有市场认可一切归零。多少人走的是“没人需要”的蓝海市场，到国外看到某个产品卖得不错，国内还没人做，当即头脑发热判断这就是蓝海，于是完全照搬过来设计或生产，等产品上市一年才发现没人买。这个道理很简单，你到一个城镇发现没有川菜馆，就会想“没有人开川菜馆，那么这里川菜馆市场就是我一个人的了”。但你忽略了这个城镇的人可能压根儿就不吃辣的背景，他的市场竞争者就变成这个地方的全部餐馆，加上没人对川菜感兴趣，也就没生存空间可言。

所以，蓝海市场的问题和矛盾都是尖锐的，挑战不可小看。基于王晓明多年经验积累，总结出可以更好保证市场回报的四条蓝海战略。

1. 快速进入市场别犹豫

美国硅谷信奉“保护创意的最好方法，就是将其最好地执行”。可以残酷地说一句，创意不值钱，真正有价值的是这个创意实现后的一切。Facebook创始人扎克伯格曾惹上一起官司，被Winklevoss兄弟控告Facebook是抄袭了他们的创意才开发出来的，据说扎克伯格私下赔偿解决。这个事件闹得沸沸扬扬，如果真如Winklevoss兄弟所说创意是他们的，也改变不了当下，他们仅仅是停留在构想阶段，没有快速实践只能拱手相让一个商业帝国。

2. 产品必须解决用户痛点

如果你创造了没出现过的有价值的事物，不出意外就可以获得爆发式增长。例如你掌握了一项不用化疗也能治疗癌症的专利技术，就可以成为一家蓝海垄断型公司。但一定要保证你的创新，是解决用户痛点的，要反复问自己“我可以解决用户的什么问题，用户使用起来是否得心应手”。就像支付宝解决电商卖家、买家双方陌生交易的痛点，自身获得长足发展。以及卖梳子给和尚这么一个经典故事，其实也是对用户深入挖掘的典范，和尚不需要梳子但可以帮来寺庙的香客梳理头发。我们常常用“有眼光”来夸一个商人，这个眼光具象到方法论无外乎就是分析和深入挖掘用户痛点。

3. 用最低成本结构满足用户期望

我们说红海战略有“创造优势”，不等于说在蓝海市场抛给用户一款又昂贵又没有得到验证的产品。2012年4月，谷歌宣布正在开发一款智能眼镜，一年之后揭开功能谜底，谷歌眼镜很快引发了全球可穿戴设备热潮，许多科技迷评价它“帅爆了”。但市场一直迟迟未见谷歌眼镜的踪影，国内售价高达1万元以上，令谷歌眼镜被质疑为有钱人的玩物。2015年1月，谷歌眼镜宣布停止接受新订单，项目高层人员流失，虽然谷歌眼镜强调自己的重点是探索移动互联网的大数据搜索方式与平台，但结果摆在眼前，目前不是谷歌眼镜的市场机会。

4. 持续迭代优化，避免闭门造车

完全研发一个前所未有，同时还受市场认可的事物，其实非常困难。那么，我们可以定一个标准，做到现有事物10倍以上的彻底优化改进。我们都知道，是苹果公司打开了平板电脑的蓝海市场，但苹果公司不是平板电脑的发明者。2010年之前，平板电脑在生活中并不实用，可以说没有市

场。微软在2002年首次推出微软Windows XP版平板电脑，2005年诺基亚发布网络平板电脑，但为什么微软和诺基亚都没能敲开平板电脑的蓝海之门，因为用户觉得不好用。直到苹果公司发布了iPad，引爆了平板电脑的热潮，苹果公司最重要的是做了一件事——提升平板电脑10倍以上的用户体验。如果你像苹果公司一样已经通过10倍以上优化占据了蓝海市场，永远不能停滞不前，依然需要持续迭代优化，以确保用户始终认为你的东西好用。

在蓝海战略中，就要时刻提醒自己在开辟新市场的同时，必须快速成功吸引主流用户，随着产品、服务和品牌知名度的提升，迫使并影响主流市场随着你发生变化。

◎案例启发◎

**PayPal高速增长引擎**

PayPal，就是我们通常说的“贝宝国际”，是针对具有国际收付款需求用户设计的账户类型，是目前全球最大的在线支付平台。PayPal于1998年创立，为了解决用户线上支付的一个问题——以前邮寄支票至少需要七天，而且双方使用起来都很不方便。但金融行业的人没有意识到可以解决这个问题，也没有人对此提出优化，几位互联网极客便想通过信息技术去改变这一现状。

PayPal一开始并非一帆风顺，它的第一款产品是让人们在智能移动终端交易，这是一项有趣的技术而且没有人做过，但很快他们发现那个年代人们还不怎么使用智能移动终端，结果没有人对他们的产品感兴趣。紧接着他们锁定eBay拍卖交易平台，首先解决了特定用户的痛点，买家在eBay一拍下商品就可以通过PayPal付款，卖家1分钟内得到收益，而且现金比支票好。PayPal的用户规模很快像滚雪球般增长，1999年末，花了3个月时间PayPal被eBay 25%的卖家使用，而且在这个蓝海领域没有人来跟他们竞争。2001年3月，PayPal开始获利，公司收入以每年100%以上的速度增长。2002年，eBay以15亿美元收购了PayPal。这是美国硅谷历史上最成功的一次收购，如今PayPal为eBay带来的收入超过了该公司总收入的1/3，而且还在不停增长。

## 初创公司生存七问

如果要谈创业，来自美国的“Paypal黑帮”可以说是创业界的头号人物群体，他们掌握着新一代的财富和权力，是硅谷成功人士的代表，更是引领

世界创新的排头兵。顾名思义，这个团队里的成员全都是上文提及的Paypal员工，当Paypal被eBay收购之后，他们去往不同领域闯天地，一个个都成了改变世界的中坚力量。

彼得·蒂尔是“Paypal黑帮”核心，被誉为硅谷创投教父，FaceBook第一位外部投资人。埃隆·穆斯克是Paypal持股最多的人，离开后用自有资金投资创建了商用太空项目Space X以及掌管了特斯拉，被戏称为“现实版钢铁侠”。雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）2002年在自家客厅与好友共同创建了职场社交网站LinkedIn（领英），2007年其身价暴涨进入“十亿美元俱乐部”。杰里米·斯托佩尔曼（Jeremy Stoppelman）曾是PayPal技术人员，离开后创建了点评网站Yelp，2014年市值约为53亿美元。查德·赫利（Chad Hurley）和陈士骏（Steve Chen）两人也都是PayPal技术人员，后来创办了全球最大视频分享网站YouTube，2006年以16亿美元价格出售给谷歌。

可以说“Paypal黑帮”的成员，都算得上是互联网时代创业的神话，时至今日他们之间还保持着密切的联系。其中彼得·蒂尔将一切总结归纳起来，出版著作《从0到1》，里面有一段非常精彩的论述，给所有想创业或正在创业的人们指明了方向——初创公司生存七问。

1. 工程问题：你的技术具有突破性，而不仅仅是稍有改进吗？

优秀的互联网公司，专有技术最好是世面上没有且先进的，如果世面上已经有相关技术就要做到10倍以上的优化。Paypal做了之前没人想到的在线支付技术，而苹果平板电脑做的是在前人失败产品上优化了10倍的技术。

在微信红火之后，阿里巴巴推出来往，网易推出易信，都是想与微信分一杯羹，并牵制竞争对手背后的集团。可是来往和易信都是在微信功能基础上做了一些自己的小创新，根本没有明显优势。最终，还是微信在移动社交领域一家独大。

在传统商业领域，信息差可能会淡化技术突破性问题，造成很多迷雾弹。例如某纯净水广告中的广告词“27层净化”，据说还得了奖，但有行业人士说纯净水本来就要经过27层净化，只是这家公司提炼了大众不知道的行业知识做噱头。有的化妆品成分上标有H2O，显得有高科技含量，其实这就是水。互联网消除信息差，消费者也越来越聪明，玄乎的概念很难再忽悠他们，如果上当一次就在微博、微信吐槽你，哪个公司受得了多次负面的曝光。传统行业也到了必须思考自身核心竞争力的时刻，实实在在从技术层面去挖掘自身优势，而服务行业是从服务体验创新和细致入手。

2. 时机问题：现在开创事业，时机合适吗？

孟子曰：天时不如地利，地利不如人和。在当今也常常用来比喻商业中的成功要素。传统行业非常讲究时机的重要性，早一步晚一步，结果可能就天差地别。

1960年有家公司叫Xanadu，开发一种用于计算机之间的双向通信网络，这是万维网的雏形。想法超前，但时机不对，经过30年的煎熬，即将迎来全球互联网普及的时代前夕，这家公司倒闭了。

就像PayPal一开始想针对移动终端电脑开展在线交易，当时的人们根本不像今天这样普遍使用智能移动产品，PayPal如果没有及时调整战略可能就陨落了。很快，PayPal锁定对在线支付产生痛点的eBay平台用户，这是一个好的时机，PayPal抓住了机遇。

3. 垄断问题：开创之初，是在一个小市场抢占大份额吗？

每个初创公司刚开始时都很渺小，但具备垄断条件的公司都在自己的小市场里占据强势主导地位，因此选择从小市场起步，宁可过小而不能大。如果你发现自己的用户群结构很多，既想要女白领，又想要男大学生，而且业务种类丰富，那么你一定要重新审视自己了。

你能想象针对网游玩家推出的一款语音聊天工具，也可以发展到计划上市吗？如果你玩大型网游，特别是著名的魔兽世界、奇迹、激战等，就知道网游最大的乐趣之一是跟全国不同地方的真实网友并肩作战，组织几个甚至几百个队友搞团队战，这个时候玩家需要同时用语音紧密沟通，游戏里的消息系统打字太慢，QQ群语音针对玩家不好用，这就出现一个蓝海市场。

YY语音就是针对这个缺口诞生的，专门服务于游戏玩家的在线语音软件，其最大优势是通话稳定、可以同时容纳1万人在线。很快，YY语音迅速聚集了大批游戏玩家用户，至今在游戏团战领域占据垄断地位，这些要素为这家公司后来向音乐领域、教育领域延伸、赴美上市打下了基础。

4. 人员问题：你有合适的团队吗？

天时不如地利，地利不如人和。团队才是制胜的最重要因素。战略第一原则告诉我们，如果还像一些传统行业靠销售驱动，那么境况就非常危险。

彼得·蒂尔毫不隐晦地说，“失败的公司是由非技术人员经营的。这些销售型高管们擅长募集资金以及跟政府打交道，但拙于如何创造出用户喜欢使用和购买的产品”。彼得·蒂尔甚至有些偏执，他拒绝给西装革履销售型高管的技术公司投资，“擅长销售的首席执行官没有什么不对，但最佳销售

总是深藏不露的，如果他看起来的确像销售员，那么他很可能拙于销售，更不擅长解决技术问题”。

在用户需求驱动下，所有人更应该去关注用户对你的看法。一个初创公司当然需要销售，但要由产品团队去引导以用户为一切皈依的道路。

5. 销售问题：除了创造产品，你还能销售产品吗？

酒香不怕巷子深，拜托这个故事已经完全没有任何参考价值。互联网最不缺的就是信息，每个人每天收到的信息量是几十年前的数十倍甚至更高，甚至已经颠覆了“内容为王”的时代，东西再好不进行有效营销，用户看不见等于零。

苹果公司产品确实非常强大，但它相当均衡，有一家媒体的标题是这样写的：《苹果在营销上无敌》。苹果公司前CEO认为无论竞争对手投入多少资金，也没有一家公司能在市场营销方面可与苹果公司匹敌，包括三星公司。仅仅是其中的一项饥饿营销策略，就令世人折服。

6. 耐久问题：未来10～20年，你能捍卫你的市场地位吗？

预见力是每个创始人应具备的高级能力，以目前为原点，首先保证三年内生存下去，接着再去想未来的发展壮大。尤其科技型公司，通常是头几年亏损，创造有价值的东西需要时间，收益延迟是正常的。甚至有的公司一开始并不清楚自己到底能不能挣钱，但一定会有一项核心价值是创始人所认定的，当积累人口红利才自然而然出现新的盈利方式。

传统行业的人会有些看不懂互联网公司套路，一家刚创业一两年的公司营业额可能还没过千万，就能被估值数十亿美元，吸引过亿元风投。其实这些“新生儿”的价值都来自未来，领英就是典型例子，2012年公司净收益只有2 160万美元，到了2014年它的市值一下子达到245亿美元。投资者是不是都疯了？投资者更多考虑的是领英未来的现金流是持续增量。而娱乐场合和餐厅当下现金流很快也很高，但几年后就会逐渐减少。

Facebook创办初期曾拒绝过十次收购，谷歌、微软、雅虎等巨头都与公司创始人会谈过。但Facebook相信自己的价值，拒绝任何公司收购，靠着自己发展成为市值2 000多亿美元的超级公司。

7. 机密核心：你是否找到了一个其他人都不信的独特机会？

在斯坦福大学的一次聚会中，每个人都在畅所欲言谈自己的创业想法。有提供无限量空间的云存储的，有给家庭聚会提供私人厨师的，不过最奇怪的是这样的一款应用：你把一张照片传给你的朋友，5秒之后这张照片就

会被删除，你的朋友只有5秒的欣赏时间。当时大部分的人第一反应是这个项目会有用户关注吗？为什么要只能看到5秒的照片？这个东西的意义又在哪里呢？同学私下嘲笑他："真是脑洞大开，这种应用也做得出来，真够闲的。"

几年之后，当时嘲笑那个人的同学再也不敢小瞧他，因为他成功上线照片分享应用Snapchat（中文译为"阅后即焚"）。该应用主要功能是所有照片都有一个1～10秒的生命期，用户拍了照片发送给好友后，这些照片会根据用户所预先设定的时间按时自动销毁。如果接收方在此期间试图进行截图的话，用户也将得到通知。

Snapchat在十几岁的年轻人中非常流行，2015年用户每天发送超过7亿条"阅后即焚"消息，而查看公开的"故事"则超过5亿次。

2011年Snapchat上线，2012年获得48.5万美元的种子轮融资，2014年获得了23家投资方的4.856亿美元投资，2015年估值190亿美元。当年嘲笑这个想法的同学都在后悔，如果当时相信他并且投资，就可以大赚一笔。今天你是创业者，当你的点子被人轻视时，你所承受的孤独、痛苦都是必然的代价。找准价值点，勇敢向梦想出发吧。

## 创新商业模式设计

| 重要合伙人 | 核心活动 / 核心资源 | 价值定位 | 客户关系 / 渠道 | 客户细分 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 成本架构 | | | 收益流 | |

商业模式工具表

（来源：Business model generation）

如果说商业战略描绘了一家公司的理想国，那么商业模式便是驶向远方目标的帆。商业模式本质上是一系列重要决策，用以决定企业如何盈利、花费成本和管理风险，因此商业模式创新的本质就是改变决策：做什么决策，何时做决策，谁做决策以及为什么做决策。注

创新商业模式很奇妙，道理看上去很简单，不需要新技术，也不需要攻克新市场，只需要继续生产产品或提供服务，然后改变产品或服务传递到现有市场的方式。但真正要做到创新绝非易事，没有识别商机的框架，想要进行系统性的模式创新几乎不可能。由于这种改变不易被察觉且执行难度高，创新商业模式设计带来的优势难以被竞争对手复制。我们在这一节谈的和即将谈的，就是道出商业模式的“创新”框架和机密。

我们曾遇到许许多多的创业者，他们怀揣梦想寻求投资，可是当问到商业模式是什么这个关键问题时，绝大部分人花了20分钟依然说不清楚，再者是我们提出质疑时他们立马慌了神，很快改变自己当初的构想，他们PPT里的商业模式像孙悟空72变，变幻无穷。我们在这里介绍一个工具，可以让所有人不绕弯路梳理自己的商业模式，并在15分钟内清晰直接地描述出来。

请对照商业模式工具表，按图索骥，在几项最重要环节抓住要点各个击破，最后塑造奠定成功的脉络。

创造独特价值主张

在2014微信升级为腾讯公司重要战略产品时，“微信之父”张小龙说：“任何时候，我们都要想，这个事情是不是从用户价值本身出发考虑的。”他告诫同事们，“让用户看到你的努力而不是上级。”在传统商业社会里，我们将买方称为客户，在互联网世界大家说的是用户。客户或许只有一次性交易，多少传统商家在售后方面跟售前相比简直有天壤之别；而用户是长期服务的对象，像井一样源源不断涌出水源。无论移动互联网超级入口微信，还是众多互联网成功的产品，都在奉行一件事——把用户价值放在上帝的位置。

商业模式里我们首要做的是提炼出一种价值主张，你所提供的产品和服务到底能为用户创造什么样的价值，他们或许根本不在乎你使用了什么高科技、有多少项专利，他们只在乎是否解决了问题或产生卓越体验感，并且用起来越简单越好。价值主张可以对公司战略和业绩做出重大贡献，制定合理的价值主张有助于公司抓住重点，集中精力向客户推出真正有价值的

产品。

麦当劳品牌的价值主张是要给顾客带来欢乐，其精髓是永远年轻，其广告语是“我就喜欢”；李宁品牌的价值主张是要为年轻消费群体的梦想创造无限可能，其广告语是“一切皆有可能”；耐克品牌的价值主张是激励那些充满激情的人时刻进取，无论在运动上或者在风格上，你都是最棒的，其广告语是“JUST DO IT”。根据独特价值主张提炼的广告语，都相当具有感染力。

我们必须注意，价值主张不是为卖出东西制造的噱头，当销售出去后夸夸其谈“我们的东西物廉价美”、“我们在这个行业最牛”，又有多少人真的信呢？成功的价值主张要具备三个要素：与众不同、可衡量、可持续。我们说什么不重要，而是用户体验到什么才重要。有五个方法可以帮助企业去找准自己的价值主张：

◆找出消费者购买一款产品或服务的原因，然后提炼成一个主张。这个主张必须可以说出来。制定合理的价值主张有助于公司抓住重点，集中精力向客户推出真正有价值的产品。

◆解释你的产品如何解决客户的问题或者改善其现状（关联性）。

◆传递具体的好处（定性价值）。

◆告诉理想用户为什么他们应该使用你的而不是其他人的产品或服务（唯一差异点）。

价值主张带来的好处是与竞争对手充分差异化，在细分市场上获取更多份额，并且帮助你摒弃更多不重要的产品，聚焦到最具营利性的核心上来，大大提升运营效率。

星巴克的价值主张是提供交流空间。在多年前经历了一次业绩下滑后，这家世界领先的专业咖啡零售商已经恢复了最初的承诺，要为人们提供一个交流的场所，此后公司的业务和品牌都重整旗鼓。星巴克对其使命感已经有了更深的理解，那就是成为消费者感情交流的场所。

从免费WiFi（无线路由器）到店内播放的音乐，还有宽大的桌子和聚会、会议空间，星巴克门店的设计目标是帮助消费者更好地交流。随便走进一家星巴克都会看到有人在谈生意，有人在聊天。星巴克很了解这点，店内每样东西都是为了帮助消费者沟通感情、探索、激励和创造。

我们应该向星巴克的创新方法学习，因为正是价值主张让星巴克在咖啡店这个已经有几个世纪历史的古老行业脱颖而出。星巴克塑造出一种独到的

氛围，得以在行业内保持领先。

企业要彻底了解行业规则和竞争对手的策略，然后想办法将这些变成自己的独特优势。宝洁公司前全球市场官、品牌顾问斯坦格尔曾这样评价星巴克："如果你刚进入某个行业去创业，或许一开始还无法影响行业的标准，但只要你能找到一个新的发展方向，那就赢了。如果你进入某个行业，只靠'你有我也有'，那就没什么意思了。"

## 探清目标用户群体

目标用户群体需要尽快确认下来，如果没有明确的目标用户，那么所设计的产品和服务就缺乏针对性，我们说的一切要让用户满意，前提是得知道用户是谁，在哪里，接着再去谈了解他们、读懂他们的需求。

对于目标用户群体的分类，有以下界定：大众市场（如电视机、洗衣机）、细小市场（如汽车零件）、分段市场（如银行普通客户与VIP客户）、差异化市场（如亚马逊、EC2）、多面平台（如媒体等）。在不同的类别下，用户群体都有自己的属性特征，我们要去进行深入的需求分析，这决定了从产品到营销的策略。

经营高端高尔夫球场，很重要的一项管理是订场，所有的会员来球场打球必须提前预约，球场会分时安排会员开球时间，以保证球场内不会造成等待和拥堵。但球场不是每天都有客人，周一至周三来打球的会员相对较少，球场会很空，看上去造成浪费。如果球场在周一至周三降价，削弱一些服务质量，可以吸引更多人来球场体验，降低巨大的运营成本。但高端球场的用户群体都是金字塔尖的财富人群，他们喜欢私密、清净、尊贵感，球场卖的就是稀缺的环境和敢于"浪费"。有的球场一开始标榜高端，感到运营压力后纷纷推出低价的工作日打球卡，很快流失高端会员，让球场经营陷入越来越难的境地。定好目标用户群体的属性，并要懂得坚持。

在互联网商业里，对目标用户群体讲究"专注"，也就是针对非常细分的用户群体去找针眼市场，减少产品种类，缩小业务范围。新泽西的一家公司Quidsi规模不大，是专营纸尿布的电商，但在行业内声名显赫。起初纸尿布并不适合做电商，除了超市和实体店有卖，还因为做电商体积大运输成本高，利润相对其他品类要薄很多。但Quidsi发觉纸尿布的优势，市场需求很容易预测与把握，当地新生儿出生率稳定，需要使用纸尿布的周期也稳定，于是这家公司只精选四家纸尿布生产商的产品，尺寸也仅有三四款。鉴于每位新客户会持续购买两年甚至更长时间，Quidsi在低风险下获得了长期稳定利润。

规划销售渠道

传统的销售渠道已趋近成熟，包括代理商、加盟商、实体店、合作店等模式都已自成体系。但消费者在互联网时代下，消费行为习惯已经发生变化，势必会影响企业的销售渠道设计。

消费者出现的第一个新特点是一直在线。在传统互联网的即时通信工具上，如QQ和MSN，我们要找谁时最常用的第一句话是“在吗？”因为那个时候有在线和不在线之分，如果你的好友没有登录QQ，你只能留言等他上线了才会看见。自从移动终端的即时通信工具如微信盛行，我们会发现微信是一直在线的状态，我们也很少在微信里问对方在不在，大家把它当成短信一样来使用。这样从PC电脑到移动智能手机的转化，让今天的消费者变成希望随时都可以看到信息和购买商品。在淘宝12大消费群体中，最大的消费群体叫作“夜淘族”，多达2 200多万消费者是凌晨0~5点下单，并且移动购物加剧了交易时间的碎片化，越来越从集中时段消费变成分时段消费。整体而言，定期每个月到百货、超市而且坐在PC电脑前购物的消费群体正逐渐变少。

消费者出现的第二个新特点是多渠道体验。今天的消费者希望用最便利的方式购买需要的产品，不再满足一两个渠道，渴望用更多的平台和线上线下渠道去消费，并且变得越来越追求个性化，他们追求自己的消费由自己做主，对大众化产品的热度下降，喜欢享受不同的消费体验。

因此我们要构建O2O模式全渠道零售与服务，构建这样的全渠道目标是要形成一个闭环。

从这张图中，做到全渠道我们要注重三点：




1. 要根据企业自身量身定做全渠道布局。企业需要通过全渠道的架构，将消费者、供应商和实体店有机整合起来，对传统线下渠道资源进行改造。

2. 要平衡线上线下的渠道冲突。引导各渠道之间的合作和协同，使得渠道之间不再是单一的冲突和竞争，实现双赢。选择的策略可以是线上线下同价格，或是线上线下不同款产品，还有的是将线上作为线下的调配货资源（当客户在线下没有货就可以引导线上购买）。

3. 建立线下实体店的新型功能。在O2O模式中，实体店不能仅仅具有形象展示和销售商品的功能，还需要增加新型功能，可以将线下实体店建设成新的体验中心、配送中心、服务中心、定制中心，与线上渠道配合，为消费者提供一体化服务。

客户关系管理

在传统商业中，讲求客户关系管理，并推崇服务当先、增值为本、关系至上，客户关系管理已成为现代企业管理的核心。客户关系管理可以降低成本，增加收入；提高业务运作效率；可以为客户提供个性化的服务，保留客户，提高客户忠诚度；能筛选出正确的客户群；有助于拓展市场；有利于挖掘客户的潜在需求，实现有针对性的营销策略。

泰国的东方饭店堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满，不提前一个月预定是

很难有入住机会的，而且客人大都来自西方发达国家，令他们宾客不断的秘诀就是卓越的客户关系管理。有位客户曾入住过这家酒店，第二次再去时，服务人员微笑说张先生好，他很诧异一问才知，原来服务人员必须在前一天晚上背熟即将到来的会员姓名。当他一脸高兴进了房间放下行李，乘坐电梯到达餐厅楼层，一进餐厅就看见服务人员说张先生里边请，他又一次诧异地问怎么知道自己来就餐的，服务人员说是负责楼层的另一名服务人员打电话说他即将到达。

张先生刚走进餐厅，服务小姐问："您还要老位子吗？"看到他惊讶的目光，服务小姐主动解释说："我刚刚查过电脑记录，您去年的6月8日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐。"张先生听后兴奋地说："老位子！"小姐接着问："老菜单？一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋？"这时张先生已经不再惊讶了，内心已满载着对这家饭店超乎预期的体验，这种体验令他终生难忘。

在互联网时代，客户关系管理的方式和沟通方式变得更加多样，借助移动科技也变得更加便捷。综合来看，我们可以使用的方式有个人助理（如服装商店导购人员）、固定个人助理（银行投资经理）、自助（如ATM）、自助服务（如淘宝个性化商品推荐）、社区（如微信群、车友会、QQ群）、合作（如优酷、亚马逊）。

收入模式

目前的收入模式有实体拥有权销售、使用服务费用、持续使用服务费、租借与分期租借、Licensing（许可证）、中介费、广告费、固定价格如按功能或客户群来定价、动态价格如拍卖和讨价还价等。

互联网出现以后，收入模式表面上看往往成了"免费"，不收取用户一分钱就让大家用得爽，这也是传统行业原先最看不懂的。有一本书《免费》，里面已经解释了为什么免费是数字化时代的一个独有特征，是什么样的技术原因可以让价格趋近于零。

当今互联网对用户免费已大行其道，收入模式主要有两种：一种是广告，一种是增值服务。广告模式，你用百度搜索信息不交费，但在搜出来的首页里有广告，享受免费服务的用户不用掏钱，但会有第三方来买单。这就是互联网的人口红利，我们看一款应用费九牛二虎之力的首要目标都是获取用户，用户数量的多少和使用频率决定了你的前景和商业价值。增值服务，就是提供免费的基础服务和需要花钱解锁更多服务。手游在这个方面非常典型，游戏公司花巨大精力开发一款手游，所有人免费下载玩，游戏系统会派发免费装备，但会设置收费武器或等级摆在那，5％的用户充值

购买就造成今天中国上百亿元营收的手游市场。

◎案例启发◎

### 从尚品宅配看O2O商业模式制定五原则

尚品宅配前身是一家IT公司，其创始人在2004年看到家居定制的商机，逐渐将软件公司转型为全渠道的定制化家居企业，打通从销售端到生产端的全流程信息化，2011年起邀请当红影星周迅作为品牌代言人。跨界而成的尚品宅配算是中国最早提出数字全屋定制家具概念并落地执行的企业，截至2014年拥有员工两千多人，在全国拥有700多家线下体验店（大部分为加盟店），拥有厂房11万平方米，拥有世界先进的3D（立体）虚拟设计、生产和装配系统。

传统定制家具的流程是：在接到客户订单后，先根据客户要求去预订板材、安排工期，形成独立订单。如果与其他订单稍有混乱，很可能就会造成最后装配的差错。传统做法非常耗时，一旦出错就要花时间调整。而尚品宅配通过“全渠道体验＋免费上门量房设计＋大规模定制生产”的O2O模式突破了行业难题，走出了一条差异化的道路，为客户提供一站式服务：包括前期免费设计、中期定制生产、后期上门免费组装，客户可以在PC端网站、微信里体验线上购物，也可以选择去实体店找服务员当面沟通和交易。

在线下部分中，全国700家实体店欢迎客户到店咨询和选购，实体店里有一个特殊配置叫“DIY家居体验中心”（DIY即Do it Yourself，自己动手），这是国内首款免费三维场景整体家居软件、国内首款精装房业主必备工具软件及国内首款有资深家居顾问全程互动的软件。这款软件成为尚品宅配在终端卖场的客户体验装备，该系统通过投影仪、液晶电视或等离子显示器进行图形传送载体，并连接条形码读取器扫描实物上的条形码，轻松“嘀”一下，即能实现不同家居空间内的家具、沙发、窗帘、墙纸等家居产品的材质及款式的更换，这种全景开放式的数码体验模式，给顾客带来身临其境的感受，增强了娱乐性、互动性，充分满足消费者的感官享受。

实体店也接受客户预约，进行上门服务，进行房间实地测量，将测量数据反馈给公司。量尺之后，在现场用安卓系统的手机展示初步设计效果，后期更是做一套3D逼真效果图，比其他对手的黑白设计图更具吸引力，客户体验明显得到提升。

客户交易达成，在约定时间内，门店会提供免费上门安装的服务，并提供可靠的售后服务（在中国大众心里，品牌有连锁实体店会带来更稳定可靠的信赖感）。

尚品宅配在2006年就开始布局线上业务，其董事长创办新居网。消费者在这个网站上，能同时参观上万个效果迥异的样板间，家具“试穿”到满意再购买；设计师可以随时参考到10万个不同户型的家居解决方案，有效节省设计时间。

消费者确定意向购买家具后，可以通过PC端新居网、尚品宅配微信公众平台预约尚品宅配设计师上门量房，实现从线上转化为线下销售机会。从线上可以看出，尚品宅配突显“免费测量与免费给出3D设计模式”的卖点，以弥补普通家居电商的硬伤，将700家实体店线下资源充分利用起来。也有人质疑如此大量的免费行为，会不会造成高额浪费，因为存在客户预约了免费测量和得到效果图却不购买。但实际上这是互联网思维里“免费模式”的一种，尚品宅配工作人员在上门操作的流程里需要花费2～3小时，这就是一个最佳的销售时机，通过面对面交流和专业引导，提高锁定成交的概率。

尚品宅配微信定制化开发平台

通过云计算平台，线上线下的消费者个性家居方案都被收集起来，后台数据库里存有几乎覆盖全国的主流楼盘户型，以及超过6万种户型图和详细尺寸，通过移动互联网将“户型图”和“产品库”、个性设计联系起来。在前端形成订单后，后端的内部流程管理系统把设计图发送

总部处理。基于互联网，尚品宅配将分散的个性需求汇聚成大订单，由家具设计系统、线上订单管理系统、条形码应用系统、混合排产与生产过程系统，最终形成大规模定制化生产能力。

例如，尚品宅配在接到订单后，可能将衣柜与另外十多位客户的订单合并，橱柜则又与其他客户的订单合并，再将这数十件家具打散为几百个零部件，其中相同或相近的归类，通过电脑智能排产合成同批次进行生产。每一个部件都附带独有的条形码，工人可以根据条形码的指示进行操作和完工部件的存放，到了发货时，一件完整的家具就可以像“抓中药”一样，从分门别类的货架上将部件挑选出来，轻松搭配成订单中的产品。家具按不同的订单分类封装后，通过物流公司发往客户所在地的加盟商，相关的组装程序也随之发给各地门店。门店收到货后，就派人把全套部件送到客户家里，并在客户家里进行安装。由于之前在工厂已经有完整的编号，安装人员只需要按照“组装程序”一步步来，就能很快把完整的家具呈现出来。在这个过程中，是由电脑向工人下指令。由于采用了先进的生产方式和流程，对技术工人的需求大大减少，人力成本也因此大为降低。

通过这样的O2O模式，尚品宅配打通线上与线下两大环节，仅在2006年至2012年每日订单增长50倍，原材料使用率从70%提高至93%，差错率由10%下降至2%，产能提高8～10倍，交货期由30天缩短到10天，一年资金周转10次。

通过尚品宅配的案例，我们可以印证O2O商业模式制定的五个原则：

1.必须利用我们的优势（线下资源），建立竞争门槛。

2.任何产品或服务都必须是用户刚需，并解决大众用户痛点。

3.任何产品和服务都能促进终端用户愿意提供和维护自己的相关信息。

4.任何产品和服务的设计，都必须有利于我们的O2O生态链，我们必须是最终用户的直接掌握者，同时与合作方通过利益共赢原则合作。

5.用户通过我们的平台进行付费。

## 洗衣业转型战略与商业模式案例

线上或通过电话热线下单、按袋计费、上门收衣。送你一个袋子，能装多少就洗多少，洗衣费只要99元，目前最能装的袋王一袋衣服的清洗价值已达到738元！这是一个洗衣企业“e袋洗”对传统洗衣服务业的颠覆。

2014年7月22日，1990年成立的老牌洗衣连锁企业“荣昌”透露，荣昌旗下

O2O洗衣服务“e袋洗”获得来自腾讯的2 000万元人民币投资，该产品目前估值2亿元，这是e袋洗服务自2013年11月推出以来后的首次融资。这样一颗从传统行业诞生出来的新星，在转型互联网的道路上经历了哪些阶段？

危局：传统洗衣业四面楚歌

荣昌经历了四个发展阶段：卖设备和技术，特许加盟，“一带四”和联网卡，以及现在的“e袋洗”。2000年9月，荣昌创始人张荣耀和新浪一起做网上洗衣，这个事让他明白了洗衣行业真正有价值的是用户数据，而不是设备和技术。原来行业都是靠客户（加盟商）完成用户需求，总部无法影响顾客。

荣昌在全国拥有1 200多家加盟店，是国内最大的洗染业连锁企业。然而，近年来传统连锁洗衣企业的发展遇到越来越多的困难：资产重、产能过剩、优秀店长资源匮乏、优质店铺稀缺、店铺租金高昂、劳动力成本上涨、现金流无法集中、环保要求日益提高等。

服务行业的连锁到底怎么做？当时张荣耀非常困惑。他希望抓终极消费者，从客户转向顾客。但解药在哪里，没有人知道。

当时行业都在讨论专业化，生产干洗机、洗涤用品。但张荣耀觉得专业化的核心是围绕企业核心竞争力专业化，而不应该围绕行业专业化。在行业干久的人常常认为自己是洗衣行业，其实不一定，更有可能是一个经营用户数据的行业，洗衣只是一个形式。这么一想就惊出一身冷汗，幸好荣昌当时没和意大利的公司合资生产洗衣设备，在那条路上走得越远，后来的转型挑战和难度就越大。当时张荣耀明白，他要想尽办法把资源和要素朝顾客转移——荣昌要为用户服务，不是为客户服务。

中欧毕业后张荣耀发现了“一带四”和联网卡的模式，解决了原来加盟连锁模式的诸多不足：

“一带四”的四个收衣点是荣昌的，联网卡也只能由荣昌发放，抓住了终端顾客，洗衣店这个重资产是加盟商的，荣昌是轻资产，而且还抓住了终极顾客。这个模式具有颠覆性，用户数据和现金流都到荣昌手里了，原来是加盟商欠荣昌的钱，现在是荣昌欠加盟商的钱。在今天看来，这是O2O的一种雏形表现，现在荣昌做的“e袋洗”是升级版的2.0模式。

突破：在互联网时代的自我救赎

在商业模式未成型之前，张荣耀强烈地感受到以“微洗衣”为代表的线上洗衣创业型公司对传统O2O改造的前线，但一直没能推出真正意义上的O2O产品。2013年8月，在一次与中欧校友交流的过程中，张荣耀从大家对国外磅洗模式的讨论中萌生了“袋洗”的念头。于是，他召集公司8位总监级以上人员召开紧急会议，并第一次在核心团队抛出用“e袋洗”产品进行O2O转型的想法。然而，无论张荣耀如何向核心团队游说，会议室里仍然充满了反对的声音，而且几乎是一致反对。他们认为国外的磅洗是自助洗衣，而且只烘干，不熨烫，荣昌这么做必然会亏本。而加盟商和联网卡的部门负责人还认为，自己负责的业务会受到极大冲击。

因为原来某个区域可以卖5套设备，现在只能卖1套了，虽然现金流很好，但公司和员工的短期利益受到影响，股东和团队都不理解。张荣耀非常兴奋，但他们兴奋不起来。这种转型把战线拉长了，原来卖设备马上就可变现，现在开设收衣点未必马上就能赚钱，相反加大了投资，但张荣耀义无反顾。

会议不欢而散，但张荣耀并未放弃。那天深夜他在公司总监级以上人员微信群里写了一条态度诚恳又语气坚定的信息，再次表达要推出“e袋洗”的决心。公司多数高层人员是一起打拼多年的“老战友”，经过一段时间的讨论、碰撞，最终大家表示愿意支持他的决定。

为确保这场期待已久的变革能顺利进行，张荣耀再次将高管召集起来开会，在会上宣布了两条重要的新业务拓展原则：

首先，原有业务，即加盟商发展和联网卡推广不能受到任何影响，这是公司现金流来源。

其次，O2O核心团队成员将全部由外部引进，在与各部门对接时，大家必须全力配合。

起航：领航项目，成立敏捷团队

尽管张荣耀一开始就坚定地找全新团队运作O2O业务线上部分，但找到好的合作伙伴并不容易。在找到合适的人选前，他决定亲自挂帅，在现有荣昌核心团队成员中抽调年轻、容易接受新兴事物的成员开始做前期工作，最终他选择了负责市场推广和大客户开发的总监以及自己的专职助理：前者年仅30岁，是张荣耀的上一任助理，进入公司多年，对公司业务非常熟悉；后者曾经在电子商务行业工作过，也负责过荣昌高端服饰养护品牌珞迪业务的开发。

从2013年9月张荣耀第一次提出做O2O的想法，到2013年10月31日“e袋

洗”在中欧北京校园限量首发，在张荣耀的带领下，两位年轻人在不到两个月的时间内完成O2O模式的构建和“e袋洗”的研发。构筑的O2O模式：他将网络平台、服务中心和消费者定义为一个服务循环体：消费者在网络平台上挑选产品并下单，由网络平台进行订单处理，并将信息通知线下服务中心，线下服务中心完成消费体验，消费者再到网络平台对消费体验进行评价和分享，网络平台将这些信息反馈给线下服务中心，由服务中心向消费者提供售后服务保障。

为解决传统洗衣模式的各种消费痛点，荣昌开发了洗衣O2O产品“e袋洗”，由顾客自行将备洗衣物装入尺寸为“43×34×7cm”的专用洗衣袋，通过微信（“e袋洗”专用微信服务号具备订单预约、进度查询、会员中心、在线支付、投诉/建议、微社区、游戏互动等功能）、荣昌服务网站、400呼叫中心下单，预约取送时间和地点，再由荣昌服务人员上门取送。

“e袋洗”洗衣店微信推广海报

为了让收衣流程更加省时、便捷，荣昌引入以袋计洗衣费的新方式，颠覆按衣物类型以件收费的传统方式，同时取消现场查验衣物的环节，将“e袋洗”的服务流程设计为工作人员上门后当场将袋子封签，等衣物到达洗涤现场，工作人员在摄像头下拆封、检查，全程录像、保存。工作人员将洗涤清单通过微信发送给客户，若衣物检查中发现有问题，则会通过微信向客户反馈，如开线、纽扣掉了等，荣昌会免费处理。相对复杂或处理费用较高的问题，荣昌会与客户协商尽量帮其处理。定价方面，荣昌内部团队在袋子中尝试了几千种衣物组合，尽量让一袋的消费量控制在200元左右，让每袋99元的收费不会亏本，在洗涤量大的情况下还能盈利。在荣昌北京总部有一座中央洗衣工厂，在每日三班的频率满负荷运转下，日处理能力达15 000件衣物。“e袋洗”产品上线前，该工厂主要负责团体客户的订单处理。由于工厂并未满负荷运转，“e袋洗”的订单全部交由工厂完成。荣昌采取与第三方物流合作的方式来完成“e袋洗”的物流工作。荣昌通过各种地面推广活动和收衣店门店员工主动邀请群众扫描微信二维码的方式来快速增加粉丝。荣昌发现，附上符合当下潮流和热门事件的小赠品，能够很好地吸引消费者。在开拓团体用户方面，荣昌通过与企业、团体的行政部门、人力资源等部门联系，以用户公司名义共同合作开展有针对性的推广活动。荣昌在腾讯、京东、360、搜狐、高德地图、蓝色光标、凤凰网等企业都开展了专场推广活动。以腾讯为例，一次活动下来一天的订单量就有200多单，如果每月做一次活动，一年就有近3 000单。通过后期的下单地址数据追踪，荣昌发现腾讯员工个人重复下单率高达30%。荣昌以400电话作为售后服务的主要窗口，通过电话回访机制随时了解和解决用户的售后问题。由于荣昌将“e袋洗”定义为一款关注用户满意度的产品，因此在售后服务上要求一线员工遇到问题时必须先思考“如何让用户满意”，并赋予他们300元的售后赔偿权限，还设置了一名专门负责售后问题处理的主管。

尽管前期工作进展顺利，但张荣耀明显感觉在使用微信做“e袋洗”的产品推广，以及线下的大面积推广活动策划和实施等诸多环节上，现有团队缺乏经验，找到真正专业的O2O团队迫在眉睫。“虽然我有互联网思维，但在具体操作时还是不自觉地只把互联网当作工具，而没有上升到‘互联网是一场革命’的高度。所以必须解决基因问题，岸上的人不能操作海里的事。”就在张荣耀感到焦虑时，他遇到了刚刚离开百度的陆文勇。这位生于1987年、在“24券”团购网从市场专员一路迅速成长为全国市场推广负责人，之后进入百度地图事业部负责O2O项目的年轻人，在第一次面谈时就让张荣耀“动了心”。张荣耀说：陆文勇与自己有共同的价值观、使命和追求，并且有团购业务的背景，懂得关注价值观和目标，关注用户和任务，也有博大的胸怀。为让以“e袋洗”产品为主的O2O业务能更好地在荣昌落地生根，让陆文勇能更好地推进荣昌的O2O转型，张荣耀决定对组织架构进行重大调整，将与线上业务相关的资源进行整合，并计划组建一家全新

的互联网公司。2013年底，陆文勇正式加盟荣昌，并被任命为拟组建新公司的CEO。张荣耀还做了另外两件事为陆文勇“保驾护航”：一是在陆文勇正式入职前，张荣耀又一次召开总监级以上人员会议，提前向大家宣布了这个消息，解释聘任他做CEO的原因，并要求大家全力支持；二是张荣耀指定公司董事会秘书为陆文勇日常工作的具体协调人，这位董事会秘书不仅是公司元老，还曾在人力资源部等多个部门任职，在公司内人际关系极佳。

2014年4月，荣昌耀华网络技术（北京）有限公司正式成立，陆文勇出任CEO。新公司的组织架构依照互联网公司的模式进行设置，最大的转变在于成立运营中心，下设包括客服部、线下服务部、门店管理部、用户运营部、流程管理部、产品部等六大部门，部门职能各不相同，但核心职责都是关注和提升用户体验。例如，用户运营部从客服部拿到用户回访、客户满意度调查或客户投诉处理等相关数据后，会对数据进行分析，当得出由于公司微信客户端下单速度较慢而影响用户体验时，他们会将改进微信客户端的需求提交给技术部，并通过协调客服部做进一步的用户回访以确认改进效果。用户运营部也会针对外部数据进行对比分析，找到提升用户体验的方向，向内部相关部门发起各项改进需求。陆文勇还通过自己的人脉为荣昌引荐了一批具有互联网经验的人才，他们加盟荣昌后成为市场中心、运营中心和技术部等部门的核心成员。

在张荣耀看来，这个项目最大的困难是向年轻人授权。“e袋洗”CEO是1987年生人，整个团队也几乎都是“85后”，都是从互联网行业过来的，我要从骨子里认识到这个事就得他们来做。尽管我认为自己很开明，但这对我来说还是一种挑战。有时觉得我就是自己的掘墓人，原来是“国王”，现在什么都不是了。移动互联网是一种价值观，开放、透明、平等、分享，骨子里没有这种价值观很难转型。

移动互联网时代必须将员工当作合伙人，放不开的地方就是权钱名利，钱大把地分享，权力没了，名声也不像原来那么响了。到底为了什么？我发现很多传统企业难就难在钱权名利上，真的不能将移动互联网当成工具，它是一种价值观。我怎么办——修行！我现在在公司讲得最多的就是用户第一，怎么对用户最好就怎么来，这是唯一的衡量标准。

荣昌是如何解决对原有商业模式以及原有的内部能力的冲突？对荣昌来说，转型难度不大，因为是O2O的2.0版。荣昌在各个城市只有一两个象征意义的直营店，其他全部都是加盟店，收衣店也将慢慢消失。有个同行几年前融资后一下子开了多家直营店，他们要转型就费劲了。

“e袋洗”是独立子公司，刚成立时只有20多人，半年时间已经增长到80多人。在组织内部能力上挑战也不大，因为我们用的全部都是新人。至于原

有高管的边缘化或失落感，这是没有办法的事情，他们也知道自己做不了“e袋洗”。事实上，荣昌真正的老员工在公司最艰难的三年里都离开了，也是因祸得福。

## 快速验证：洗衣业也能迭代开发

陆文勇到任后，对“e袋洗”产品做了一次深入的市场调研，通过调研他发现价格相当实惠的“e袋洗”对于某些客户群体并不具有吸引力。例如，那些对价格并不敏感的高端客户不会因为价格因素而将衣物积攒到能装满一袋再洗。一些单身白领或小夫妻又因为家中人数太少，需要很长时间才能将衣物积攒到一袋。为吸引和满足这类顾客的需求，陆文勇向公司建议增加“e袋洗”按件收费的功能，仍然给予顾客较大的价格实惠。

在物流方面，公司与第三方物流公司的短暂合作中出现了一系列问题，让张荣耀下定决心要自建物流团队。首先，这家物流公司不同意在员工手机上安装荣昌的系统，这导致荣昌的订单信息需要经过物流公司总部的APP进行二次传输，直接影响了响应速度；其次，由于第三方物流公司的客户众多，服务时间也与荣昌较为冲突，导致物流人员容易出现漏单、无法接单或响应过慢等情况；第三，在上门服务时，第三方物流公司的人无法实现荣昌人性化服务的需求，也会因为没有经过相应的洗衣知识培训，出现不理解客户诉求或抱怨的情况；第四，第三方物流人员原有的工作习惯使他们没有耐心倾听客户的声音，无法很好地将客户的反馈传递给荣昌；最后，荣昌无法将公司所做的地面推广活动或者微信平台上推出的各种营销活动信息对物流人员进行良好的传递和培训，客户在向物流人员询问这些信息时无法得到满意的答复。

张荣耀认为荣昌必须自建物流团队，将这个与客户直接接触、对客户体验起到关键作用的环节掌握在自己手里。荣昌先是聘请了一位物流行业人士担任总监负责组建物流团队，但运行一段时间后，荣昌发现该总监虽然精通物流运营，但不懂洗衣服务，无法理解荣昌想要的人性化物流服务的理念。例如，物流人员到设备店取送衣物时，如果当时店员正好在接待客户，从荣昌一贯的理念出发应当先服务好客户，再与内部人员进行衣物交接，但该总监习惯于原有的工作思维，希望尽快交接衣物，保障物流效率。2014年4月15日，张荣耀起用一位从1994年就开始追随自己一路打拼至今的元老全面负责运营中心的工作（包括物流业务），同时将第三方物流定位为补偿物流。截至2014年7月，第三方物流承担的业务大约占荣昌全部物流订单量的10%。在解决最后一公里配送的问题上，张荣耀推崇众包模式，即在社区寻找一名住户，最好是时间较为自由的中老年人，负责2公里范围或1 500户左右的社区内“e袋洗”订单的取送，再与区域配送人员对接。在众包人员的薪酬方面，由于当前“e袋洗”业务订单量还不稳

定，暂时采取无责任保底薪资加阶梯形业绩提成的方式进行核算。在众包人员的招募渠道方面，前期主要由门店员工推荐，后期又逐步拓展了社区居委会、物业公司，甚至牵头跳广场舞的阿姨等多种推荐渠道。

荣昌内部对于众包人员的招募节奏存在分歧。负责物流体系搭建的总监认为：在“e袋洗”业务订单量还不稳定，且数量有限的现阶段，应当放缓众包人员的招募节奏，否则不但增加公司的人工成本、安全风险、管理压力，员工也会因为拿到较少的提成而无法具备较好的工作稳定性。张荣耀则认为：为了O2O的线下布局以及应对“e袋洗”未来爆发性增长的需要，必须不计成本先将众包人员招聘到位，至于安全风险、管理压力和稳定性等因素是企业当下必须面对的。最初，“e袋洗”订单全部由中央洗衣工厂处理。随着订单量的逐步增加，加上原有大客户部的业务订单，工厂的洗涤量很快达到每天千件以上，尽管工厂设计的洗衣吞吐量远高于千件，但由于“e袋洗”订单的分拣程序比大客户订单要复杂和费时，渐渐不能满足承诺的服务时间。荣昌最终决定将“e袋洗”订单按区域分配给就近的设备店进行加工，公司按照统一价格体系的30% 将“e袋洗”业务分包给几家订单量尚不饱和的加盟店和少量的直营店。例如，在这套价格体系里一套西装的收费标准是30元，门店为公司加工这个订单引流的结算价格就是9元。尽管对于门店而言这些订单几乎不能盈利，但可以借此分摊门店高昂的运营成本，包括房租、人工等，对于订单量尚不饱和的门店而言，“e袋洗”不断增加的订单量能帮助它们度过培育期。当然，要顺利承接“e袋洗”的订单，门店还需要做一些硬件投入，如加装摄像头、学习和适应“e袋洗”特有的服务流程等。

由于“e袋洗”产品的价格优惠力度很大，可能会对加盟商的设备店和公司的联网卡大客户产生冲击，因此荣昌在营销策略上有所回避。例如，地推活动的选址要经过负责加盟商业务的总监审核，原则是在活动地点2公里半径内不能有加盟店；荣昌不会导入任何原有的老客户到“e袋洗”的微信平台上，且“e袋洗”的大客户开发推广活动也会回避荣昌现有的联网卡大客户。

在“e袋洗”产品的地推活动策划上，荣昌也进行了一些调整。例如，最初的地推活动只是单纯地做产品宣传，希望能增加粉丝量，并给予一次免费或价格极其优惠的体验。但运行一段时间后，荣昌发现很多客户体验了一次后，二次下单的概率并不高。公司的地推活动以推广e袋洗的产品与储值卡为主，客户新办储值卡将享受一定的优惠，例如充值300元加送50元，充值500元加送100元，充值1 000元加送260元等以此类推，目的是用储值卡将新客户绑定更长时间，实现更多产品体验和消费。荣昌如今还为客户提供多元化的社区生活服务，包括社区周边商家的商品配送、居家维修、窗帘清洗等。

为激励员工推广“e袋洗”产品，荣昌对于直营收衣店的员工增加了粉丝数和下单量两个指标，要求直营收衣店的员工向大众推广“e袋洗”微信账号，并鼓励客户通过微信下单。员工推广引入的每个粉丝按虚拟价值5元计算，并在公司微信群里每月公布每个人的业绩情况，对于业绩好的员工不仅能拿到数额可观的奖金，还有成为“带店老师”的荣誉，作为指导老师被派到业绩不好的门店指导店员。

自2013年11月推出以来，“e袋洗”已推广近一年时间。在4～5月的洗衣旺季时，“e袋洗”日平均订单量约为700单；在6～7月的洗衣淡季时的日平均订单量约为300单。

通过数据追踪，“e袋洗”的重复使用率为40% 左右。目前除北京外，“e袋洗”产品在深圳、上海两地的部分区域也已开始运营。张荣耀期望“e袋洗”在未来两年内能占领全国30%～40% 的洗衣市场份额。

◎案例总结◎

“传统企业向互联网转型不是去猎个副总就可以的，而是全部大换血，整个公司才能焕然一新。”张荣耀将荣昌墙上贴的过去20年的企业荣誉全部撤下，都换上了最近这几个月的荣誉，让过去真正成为过去。总结来说有五点建议：

1.首先必须清楚移动互联网是一种平等、公开、透明、用户至上的价值观，而非工具，是让大家一起来做一个梦，而不是自己当国王，这一点必须想清楚，这是转型的前提。

2.打造颠覆性的移动互联网产品，必须具备三个特质——便宜、便捷、好玩——让用户深度参与，用户导向而非客户导向。

3.引进移动互联网的股东，不是要钱，也不是要资源，而是要思维和思路，这一点非常关键。

4.引进纯移动互联网的团队，充分放权，钱权名利全给到位，这些是面上的东西，核心是让他们做主。

5.不管多难，都要义无反顾地坚持下去，不放弃。

1. 摘自《哈佛商业评论》2014年第8期

# 第三章
# 复杂组织高效转型

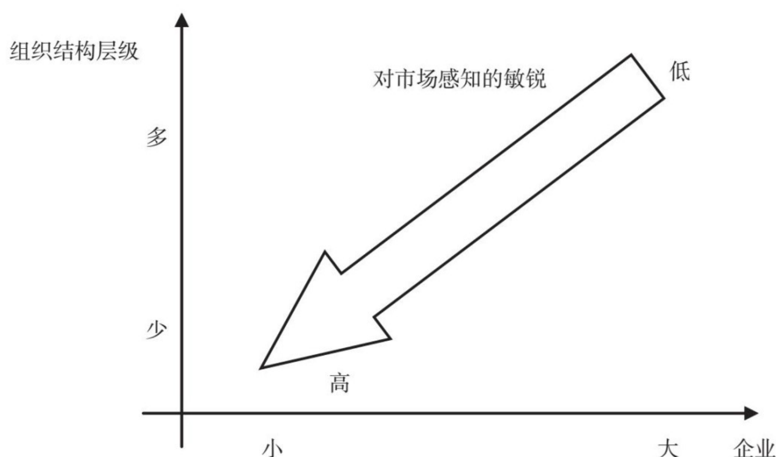
> 当传统行业从战略和商业模式上走向互联网，如何解决拍头脑决策的组织管理问题？也只有颠覆过往内部组织架构，才能领跑互联网竞争轨道。

## 从组织落后看因果

当我们深入越多的传统公司，就越是发现原来大家陷入的困境竟然有相同的共性，这些方面如同枷锁般限制了公司发展的命脉。

公司内部对市场变化意识和反应差异巨大

公司经营战略总是依存于市场环境，根据环境的变化，设计相关策略。对市场环境变化认知的程度，小公司往往更胜一筹。但这并不意味着小公司更加具备完善系统的市场监测、信息分析的能力，而在于其市场规模小、决策所需要的信息量少，小反而成为与其规模相匹配的优势。




公司战略规划能力不足

战略规划虽然是一个被不断强调的管理行为，但企业的战略规划还是存在缺陷或先天不足。感知市场环境与根据这些信息做出反馈、采取战略行动是两个不同的问题，但遗憾的是，由于多种原因的存在（例如，无法界定需要何种市场信息、信息质量不高、高层的战略意图不能有效在内部沟通和执行、缺乏市场和危机意识等），不少公司经营战略总是会被一些片面的经营目标、口号，或者无法被执行的“战略方向”所代替。

管理层视角

市场变化快，而员工缺乏敏锐感知以及及时应对。

高层的战略构思或设想往往不能有效被下属了解。

诸如风险预警、过程管理、绩效警戒点等在其他公司或行业中好的战略管理实践为什么不能够在本公司实现？

环境变化是否能被准确感知并采取相应的策略。

员工视角

究竟需要我们做什么？

管理层思路变化快，我们跟不上。

我们听到的管理学名词太多了，到底应该如何做呢？

其次，公司战略往往墨守成规、缺乏创新，忽略了对其本质问题的思考。例如，在规划未来的发展战略时，制定者往往基于“产品——市场”模式进行，即在已经开发、待开发的市场中，将通过何种产品（已提供的产品、

将来准备投放市场的产品）或服务的提供达成经营目标，在经营策略上，往往基于竞争而设计。大量基于规模和范围设计的雷同战略规划导致了经营的恶化。

此外，战略规划往往存在一厢情愿的做法，对于战略退出、低成长性业务的应对策略思考不足。

最后，战略制定者们已经习惯了传统的思维，在以不确定、复杂性为特征的动态市场环境下，如何制定相应的发展战略已经成为一个新的管理课题。需要注意的是，战略的本质没有改变，但思路和方法已经完全发生了变化。

### 被误读的组织管理

管理是一项系统工程吗？当“将事情做细致”的思想主导着企业的管理行为时，多数人不会对此产生怀疑。基于木桶原理，不断要求企业改善管理短板。所以，员工手册、各类详尽的管理报表、不断改善的管理技术，甚至富有中国特色的管理改善行为不断被采用，但收效甚微。管理本质上是一个量体裁衣、不断完善的过程，我们不会否定管理的必要性，本书的研究结果也证明，只有对发展战略有支持性的管理行为才是有效且必要的，换言之，只需要将“必要的、正确的事情做细致”足矣，破木桶虽然有短板，但依旧可以支撑起一个平面。

归根结底，我们发现，当企业赖以生存的市场环境变得复杂、充满竞争、利润下降时，如何有效构建“适者生存”、“着眼于未来”的经营战略，以及如何有效建立推动战略得以执行的管理机制，是企业所重点关注但又往往找不到合理解决方案的关键性问题。

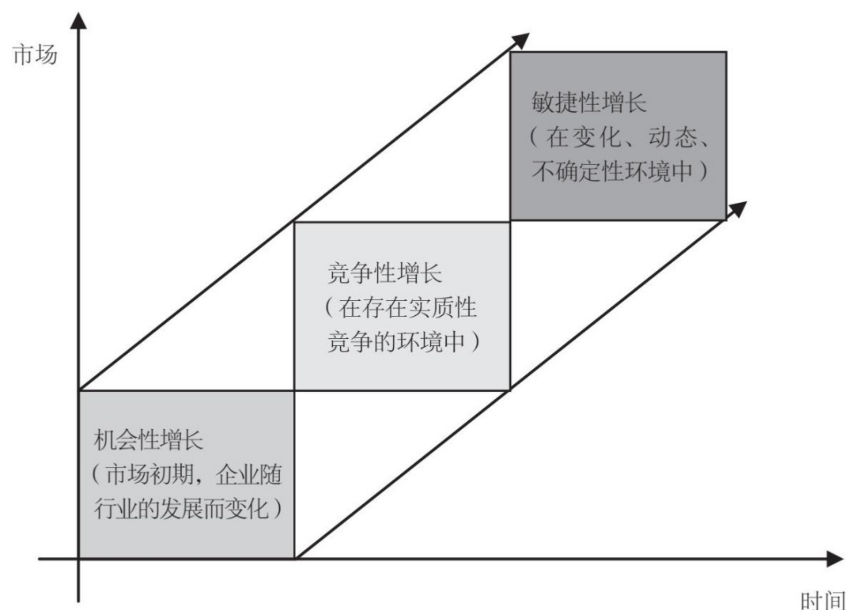
## 动态市场敏捷战略管理

无论是华为还是联想，无论是蒙牛还是万科，这些优秀公司代表了绝大多数中国公司成长的历程：从一个朝气蓬勃、充满生机的市场中获得发展的契机。但与此同时，无论行业兴衰，我们也看到了若干行业先驱逐渐消失在大众的视野中。为什么这些曾经叱咤风云的企业也会失败，为什么这些优秀的企业能够逐渐发展壮大？

通常，企业的发展壮大有三种不同的模式：机会性增长、竞争性增长、敏捷性增长，如下图所示。

对于中国的公司，机会性增长和竞争性增长策略已经是耳熟能详的管理实

践策略，而对于敏捷性增长，仍旧处于认识期。多数中国企业在改革之后的成长、壮大、发展其实是在相对缺乏竞争、需求旺盛、行业供求不平衡的市场中出现的，这样的经营环境下不难理解为什么一些国际品牌（甚至是奢侈品品牌）在中国的开业和初期进入会从悬念进而过渡为商业上的短期巨大成功。这样的企业成长基于市场的自然膨胀，我们通常称之为随行业自然发展带来的“机会性增长”，在这种模式下，敏锐捕捉市场机会的能力会给企业带来丰厚的商业回报。显然，目前能够提供类似蓬勃发展机会的行业主要集中于能源、创意、环保等新兴领域。




企业成长的三类模式

随着行业市场参与者的增加，“竞争性增长”逐渐成为公司所关注的战略重点。虽然市场的规模与范围扩大能够带来效益，但参与竞争的公司不得不思考如何构筑战略防线、如何建立成本优势、如何与对手形成差异化等一系列问题。对消费者而言，他们面对企业提供相同或类似产品时，就如同面向丛林做出选择：必须找出其中不同的一棵树，虽然它们其实属同一科。

在机会性增长和竞争性增长的实践中，参与者往往把竞争对手作为基准点，采用对标、资源争夺等多种方式进行竞争，在成熟、低增长率的行业中，类似经营行为取得成功的关键是追求规模经济，即通过有限产品的大

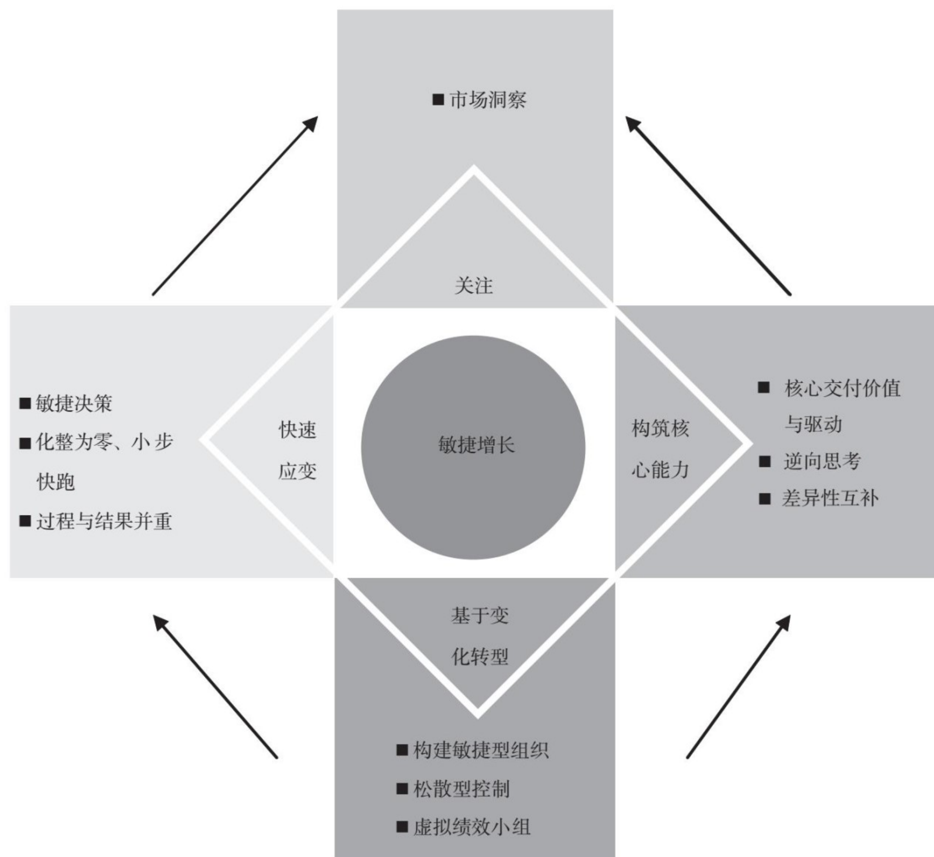
规模贩卖达成经营目标。进行这样经营行为的前提是市场需求相对稳定。

2007年开始的经济衰退对公司产生的影响不尽相同。例如三星、华为、联想这样的大公司，即便在危机中，也有不俗的市场表现。在这些公司的背后，我们不难发现“敏捷发展”策略的身影：居安思危，让整个组织处于变革和创新的激情中，对市场保持高度敏感性并采取有效的跟进策略……这些卓有成效的策略和管理方式采用了完全不同的管理逻辑。

当传统市场的高成长性逐渐消失、形形色色的挑战者出现时，如何把握高速变化的市场并快速做出反应、获取发展契机是敏捷增长策略的关键出发点。快速反应并非意味着以价格取胜，而是强调快速满足市场需求的应变能力，注重应变的时效性和成果的实效性是敏捷增长策略的出发点。

下图显示了企业推动敏捷增长策略在内部落地的四大关键领域和十项指导原则。显然，敏捷成长战略的确立，是以非线性思维的建立为前提的。与线性成长思维相比，敏捷成长思维更加强调企业对外部环境的敏锐感知和驾驭，强调顺势而为，通过决策和执行的共时性（同步性）及时应对变化，并不断以阶段性成果奠定其成长基础。

为什么我们经常发现团队跟不上市场变化的节奏，总是慢人一步，或者错失良机，导致公司的执行力不断下降，但是团队又异常努力，貌似很简单的一件事情，最终做出来却花了很长的时间，而且没有达到预先的期望。员工们纷纷抱怨公司缺乏创业激情，存在办公室政治斗争，各自为政，管理复杂不务实，流程过于冗余，大家没有形成合力。为什么会有这些问题？我们先从一个组织的发展规律来了解。




正如第一章所言，公司的成长也符合自然生物生长的规律，总是由较低级的状态向较高级的状态转变，我把这种现象称为“转型”。与“变更”存在情形的（situational）不同，“转型”是一种更为复杂的和逻辑学、心理学密切关联的高风险的组织行为。当转型被简单地作为一种变更来对待的时候，风险会更高，更难以预期。为了让转型项目低风险并且可控，组织转型需要整个组织在共同的策略、规范和框架下进行。

我们先看看企业转型中会面临的常见问题：

将转型当作变更管理，导致转型失败

只将企业一部分转型，导致其他部分与转变部分产生冲突

不知道如何实施转型项目

不清楚如何处理转型中员工心理的转变问题

转事业部制如何准备

转事业部制如何管理职能部门

如何梳理流程，提高效率

如何管理转型中的风险

……

组织架构的变化，团队职责角色的变化，激励机制，分配机制变化等都是一个个转型项目，这些项目如果不能进行科学有效地管理，失败概率非常大。转型的过程是由价值驱动的。在整个转型过程中，每一个变更都需要进行分析，确定这个变更是直接产生商业价值或者提高盈利能力（有效性和知识资产）；一个转型项目需要高级管理层的监督指导，并且需要自下而上地开展。高级管理层负责设定目标，提供指导和组织资源，自我完善的渴望和转型的驱动力往往来自底层。这里我们介绍一种转型项目管理的方法论：

组织转型7步走

Step 1：在对企业所面临的问题和解决方案达成共识的基础上，调动人员的精力和决心。

Step 2：制定并分享共同的目标愿景。

Step 3：确定转型领导团队。

Step 4：结果导向，价值驱动。

Step 5：小步快走，自上而下或者先外围后中央。

Step 6：将成功实践提炼成机制和制度。

Step 7：结合实际不断调整策略。

针对中国的传统行业转型互联网的特点，还需要额外遵循如下5个步骤：

Step 1：成立独立的互联网公司，按照互联网公司的治理结构、组织架构、价值观、激励机制以及工作方法来运作。

Step 2：构建团队（根据实际情况选择CEO首席执行官，COO首席运营官，CTO首席技术官的人选）。

Step 3：导入线下资源。

Step 4：频繁磨合，到用户身边，和他们过一样的生活。

Step 5：及时回顾、总结并持续优化。

## 复杂组织架构裂变式设计

建立或改造一个组织的过程，即对组织活动和组织结构的设计和再设计，是把任务、流程、权力和责任进行有效的组合和协调的活动。

芬尼克兹裂变式创业

2002年，宗毅和张利合伙创办了芬尼克兹。他以前是一个非常传统的开工厂的小老板，生产游泳池恒温节能设备，那时赶上了中国对外贸易第一场大潮的后段。所以到2008年的时候，他们已经成了利润很高的公司。

2004年刚创业两年，公司还比较小。此时宗毅面临着创业以来的一个巨大挑战：曾经创下公司国内80%营销业绩的营销总监突然离职，并在外面成立了一家一样的公司。亲手培养出一个竞争对手，宗毅很伤心，甚至恐惧。“你会发现遇到这种事情，比你遇到一个非常强大的对手还要可怕。因为他知道你所有的秘密：知道你的成本，知道你的售价，知道你的客户是谁。他出去唯一能做的就是抢你的客户，他还知道你做过的坏事。”

宗毅下决心创造一种制度防止悲剧重演。2005年的时候，公司想进口一个很关键的元器件，宗毅想自力更生，而经过研究发现这并非难事。按照惯例，通常会成立一个工作车间。但是因为营销总监离职带给他的震动，宗毅萌生了一个想法：利用这个项目，把几名高管团结起来。

宗毅建议几名高管凑出50万元的资金，他作为股东全权负责这个项目。几名高管兴致挺高，赞许老板重用人才。结果第二天，高官们又一致否定了前一天的决定，纷纷退出。后来经过私下了解，宗毅发现，这些高管以前所在的公司也有老板提过类似的方案，结果最后没有兑现，影响了他们对此事的信任。经过一番思想工作，六名高管中有四人同意了这个方案。其中一人投了10万块钱，当了总经理，另外三人各投了5万块钱当股东，剩

下两个人未能加入。由此成立了由四名员工当大股东、当总经理的公司，人人都挣钱，而且收入蛮高。

当这些高级员工投入资金后，宗毅突然就发觉他们几个真的很拼命去做这件事，7个月就把这个产品研发出来了。2006年开始投产这个配件，第一年就完成了400多万元的业绩。实际上这是一项很小的业务，但是利润大概有100多万元。

这件事在公司产生了巨大的影响。2007年，又有一个好的产品项目要开始，宗毅决定按葫芦画瓢再来一次。结果员工一夜之间就给凑了220万出来。从这以后就发现这个方法很好，公司每年都会搞一次类似的项目。每年一次机会，所以每年员工都翘首以待。值得注意的是，员工不光有投资的机会，最关键的是，会有一个带头人，能够成为股东级的总经理，而起码他要占10%以上的股份才有资格。

2008年开始经济不景气，宗毅的生意也受到影响。在这之前公司连续四年都是100%的增长率，甚至超过100%。而那一年利润一下少了60%。2009年底，宗毅意识到一定要转变原来这种方式，不能只有游泳池热泵这个产品了。当时有一个产品叫冷气热水器，是当时卖到欧洲的很贵的中央热水系统，在欧洲一套大概要卖4 000多欧元，也就是3万多块钱。这么好的东西为什么不在中国卖？但是，这种比较复杂的家电应该交给谁去卖？因为芬尼本身是工厂，不做销售。如果找类似苏宁、国美这样的电商，跟他们做生意比较辛苦。

当时京东起来了，网上卖家电的模式已经成熟。但是宗毅的朋友觉得中央热水系统有100多公斤，高度一米八，很难解决配送的问题，如果走电商模式，无法解决售前和售后服务问题。

宗毅认为电商一定是一种趋势，可以自己来做电商销售。但是一家传统的制造商，从来没有过面向消费者品牌的经验。怎么选出一位能干的总经理来担此大任呢？

宗毅想到了用钱投票选总经理的方式。当时第一次大赛，14个团队参与，参与员工大概有60多人，每个团队平均4人。因为之前4个公司都挣钱，它们的总经理收入都很不错，所以员工对我们公司去做这件事情是深信不疑的。选票第一行是候选人，第二行则是明码实价，给每位候选人“估值”，而估多少就要拿出多少钱来投到这个公司里，至少要出5万元；第三行就是签上投票人的名字。“用人民币选出来的人，第一个就是德，第二个就是才。所以我今天告诉大家，用人民币选出来的人是德才兼备的，用其他方法是靠不住的。”再者，因为投入的是真金白银，估值最高的员工一定是经营能力最受其他员工信任的。如果以此估值来决定员工晋升，而不是

年资或苦劳，公司就不会因为越级提拔而造成混乱。

而这个团队所有成员都是股东。排名第一的员工投了150万，一位工作5年的员工投了150万，成了这个公司的总经理。从此以后公司所有的总经理，都是要通过大赛的形式来选出。既能选出德才兼备的人，公司里也不会有太大的斗争。

裂变式创业最大的好处是：你会发觉本来需要投资很多的公司，就变得投资很少。实际上对公司里所有的投资人，都是有好处的，整个公司的风险就降下来了。而且员工投入钱以后，他会拼命工作。

芬尼克兹借助裂变式内部创业平台，成功实现向互联网转型、建立了B2C家居品牌芬尼电器，目前该企业已成为全球最大的冷气热水器制造商。

目前该集团内部裂变出来的子公司及分公司已有13家，公司总经理及股东均为集团内部骨干员工。企业自身的裂变式内部创业机制，初衷在于鼓励骨干员工创业、把员工变成合作伙伴，把有能力、有创业激情的员工留下，共享企业成功。这种创业模式很好地解决了传统行业内部创新动力不足与管理僵化的窘境，有利于企业掌控行业关键高利润环节、强化竞争优势，一切以利润共享为原则，员工由雇员逐步变为股东，并最终可能转化为投资获利。

裂变式内部创业模式，鼓励骨干员工内部创业，构建企业上下游产业链，并控制行业高利润环节，以投钱而非打分的方式进行内部创业大赛，新创项目负责人通过竞选产生。借助疯狂的组织创新，芬尼克兹转型成为互联网线上线下一体化营销模式，成功打造了行业内首家B2C（商对客）冷气热水器芬尼品牌。

卫星衍生法

2012~2014年成长最快的游戏公司莫过于墨麟集团，公司在短短的3年内连续推出了《秦美人》、《大闹天宫》、《风云》三款月流水过亿的产品和多款月收入数千万的产品。公司彻底改变了网页游戏市场的格局。相对于其他的游戏公司，墨麟集团的发展速度快得惊人，但同时也可以看到其流水虽然很高，但是利润不算高。我们在和墨麟集团的董事长陈默的沟通中了解了其企业发展的轨迹，我们将其总结为卫星衍生法。

墨麟在公司发展初期为了引入优秀的创业团队和人才，采用了子公司和母公司股权（奖金激励）4：6分成的方式。每个子公司，或者希望加入墨麟集团的创业团队可获得墨麟的投资，同时子公司占有40%的股权。游戏流水的40%也分成到该子公司。这个过程中子公司独立管理，独立运营。但

是子公司的战略、产品品质标准、产品发行由母公司负责。很少有公司愿意分出如此多的利益给自己的子公司或者部门。我问陈默为什么要这样设计，他回答说，他曾经是一个游戏策划，他知道作为一个游戏策划希望得到什么。当他做了CEO，他还是会站在一个游戏策划的视角去思考这个问题，如何能留下最出色的策划、制作人，让他们能发挥更大的价值。那就是分配给他们更多的利益。与利益伴生的是责任。墨麟的很多同事都非常努力地工作，不需要有管理者监督他们加班加点，原因是每个人都知道一款成功的产品可以给他们带来可观的回报。墨麟通过这种方式，短时间内围绕集团公司迅速地衍生出多家子公司，为整个集团奠定了非常坚实的基础和资金积累。

## 四步令传统组织变身为创业型组织 (注)

步骤一：统一思想，改变观念

相比一般的管理变革，组织转型需要更大的决心，因为它会产生联动效应。尤其是传统组织向创业型组织转变，相比最初的兴奋感，更应该关注不确定性带来的恐惧感。

“去中层”、“淘汰”可能是大家格外关注的问题。通常，企业会成立组织创新委员会，主要职责是统一员工的思想，正向引导，如多宣传“创业”、“自我激励”、“多劳多得”、“少管控”等理念。

同时，委员会内部应该充分认识到组织转型的风险与阻力，并提出相应的预案，以便做到心中有数。对于国有企业，还要争取国资委系统或者集团公司的支持。

步骤二：确立机制，加强宣传

利益机制设置是组织转型的核心内容，既要保证企业的整体利益，更要明确对团队与员工的承诺。利益机制一定要体现“自经营”、“自激励”、“创业”的核心理念，因此在激励机制上应该有足够的力度。通过激励机制来调动大家的积极性，也是降低风险、减小阻力的重要方法。

步骤三：明确范围，确立重点

进行组织的系统性改造是首选（附录介绍的A集团采用的就是系统性改造）。然而，作为一个相对新鲜的事物，员工有顾虑很正常，所以也可以选择营销体系、生产系统、研发体系作为组织转型的重点。

对于民营企业，建议进行系统性改造；对于国有企业，可以适当选择后者；从企业发展阶段来划分，对于成长型或业务方向不太确定的企业，建议采用前者；从企业业绩来看，业绩不太好的企业，更需要进行系统性改造。

步骤四：人员安排，事先设置

在创业型组织中，人员的内部流动或淘汰将会成为常态。这对传统的用人制度会形成冲击，特别是国有企业。

首先，在组织内部，要允许甚至鼓励团队之间人员的流动，提升组织活力。其次，建立能上能下的机制，如团队负责人在创业型团队中虽然并不是“官”，也要提倡竞聘与双向选择。第三，相应的退出机制也要落实到位。这是一个非常现实的问题，很可能成为组织转型最大的阻力与风险。

无论是万科还是招商基金，组织创新后吸引了外部优秀人才加盟公司，但同时也导致了核心高管与公司元老的退出。

---

1. 本小节摘自《中欧商业评论》，由王能元、韩鹏飞撰写。

# 第四章
# 轻敏捷原则一：快速验证

> 互联网对传统行业的冲击就像一阵阵强风，吹乱了行业的节奏与棋局，并且无孔不入。太多人只看见“钱”景，忽视了掷地有声的方法论。本书首次公开呈现了国内第一个完善且系统的互联网方法论——轻敏捷。

## 走进轻敏捷方法论

作为近年最有效的一种思维管理方法论，由王晓明发明的轻敏捷已被腾讯、百度、迅雷等互联网公司应用，可有效解决业务需求不明确、投资与回报不对、工作效率低下等问题。如果你想打开通向互联网的成功大门，缺少科学的方法论终将令你迷失在浩瀚的海洋之中，看得见商机却永远摘不到果实。

阿里收购UC（UC浏览器，由优视科技研发）之后，委以俞永福重任，而UC正是在用“轻敏捷”方法进行组织转型，这是继腾讯和百度之后，阿里也开始使用“轻敏捷”方法进行组织转型。非常开心能看到更多优秀的互联网公司，有意愿转型互联网的传统行业开始纷纷实践“轻敏捷”方法对公司进行转型。

IBM曾依靠转型获得长足发展，20年后IBM同样迎来了困难时期，2012～2014年其营收已连续三年下滑。依然是这头“大象”，再次起航于转型路上。今天IBM正采用轻敏捷转型，首先选择了一部分项目作为敏捷推广的先驱，通过招募以及内部发掘，培养了一批敏捷实践者和推广者，并把这中间最优秀的敏捷大师组成CEO，由IBM副总裁直接领导，对全球所有软件部门进行敏捷培训。总裁个人规划被自上而下地推动到每个IBM员工的年度计划中，无论是管理层还是技术层，都承诺实现与敏捷相关的目标，因此，软件部各个组织和团队都希望做得更好，取得更好的年终绩效。

IBM敏捷转型的结果如何？国外一篇文章《IBM如何通过敏捷赚取30亿美元》指出：IBM软件部已成功转型，敏捷方法使世界上最大的软件组织更加灵活、更加适应市场。IBM软件部因为推行敏捷，节省了超过30亿美元的软件研发成本。

事实上，敏捷方法不止用于IT领域，它可以帮助任何一个组织提高生产力和利润，并且远优于传统手段。

敏捷开发是一系列的可适应性的软件开发、项目管理和软件工程方法的集合。它旨在解决产品开发中需求不确定、不可预测性的问题。敏捷开发方法来源于精益原则，以Scrum注 和Extreme Programming注为基础。敏捷宣言（Manifesto for Agile Software Development）是敏捷方法的指导思想。

2011年，国内知名敏捷专家王晓明首次提出了《轻敏捷》方法，时至今日，《轻敏捷》方法已经被中国多个互联网、游戏、高科技公司所应用。

轻敏捷方法主要用于解决在快速变化的市场环境中，需求不确定的情况下，在提供优质的产品和服务时遇到的问题；解决高科技行业工作效率低下，执行力差的问题；适合对创新要求比较高的产品和服务。

使用轻敏捷方法可以为我们带来所有公司都渴望的超级价值：

- 更快的投资回报
- 产品更快进入市场
- 交付真正实用的商业价值
- 提升产品价值（良好的维护性和扩展性）
- 优质
- 减少浪费
- 提高交流的有效性
- 增强组织内和组织与外部的透明度和可视性

轻敏捷有三个核心原则：快速验证，价值驱动，团队自组织。并且这三个

原则已在中国获得成功实践。

掌握轻敏捷三剑客（即三原则），可以引领公司在互联网商海中披荆斩棘，掌握互联网经济的实质和规律，以促成可持续的未来。

快速验证

传统行业经常会有这样的困惑：设计生产出来的商品能不能在市场卖得好，除了取决于个体的经验，很大程度得靠运气。但如果人员流失，或是消费市场发生变化，推向市场的东西可能就难以收回成本。

一个产品或服务在最初制定战略的阶段出现错误会造成巨大的浪费。即使是战略制定得科学，在后续产品设计、运营、营销的各个环节都可能做出不符合用户需求的产品。所以可以将团队的想法、设计、创意更早进行验证，这可以大大降低一个产品或服务失败的概率，加快一个产品进入市场的时间，在竞争中抢占先机。如果有一种方法论可以最大化规避风险，对所有公司来说就是福音。而这种方法论就是快速验证，可以拯救产品。

价值驱动

一个组织在成长当中会遇到各种各样的问题，解决这些问题会有很多方案，例如：完善流程，增加人力，召开会议讨论，增加管理层等等。这些方案是否能对最终业务目标起到直接的作用非常难讲。如果我们希望持续的优化研发和运营效率，就要不断地去评估一件事情，一个解决方案是否能为最终目标的实现直接贡献价值。如果不能，这些活动就不应该去做，这些解决方案可能也不是最优的方案。

与此同时，持续不断的找到团队中的浪费，采取有效的措施消除浪费也会提升效率，同时大大提升团队士气，一个高效运作的团队会自然而然的促生务实的文化。

团队自组织

互联网行业是由知识工作者组成的，知识工作者不同于其他的工种，他们接受过高等教育，有非常强的自尊心，荣辱感，进取心和自我驱动能力。同时他们拥有创造力，渴望成功，渴望提高自己，渴望实现人生理想。这就为团队自组织打下良好的基础。针对这种类型的团队，我们需要在目标明确，机制科学的前提下最大限度的发挥每个个体的价值，需要最大程度的让团队自组织进行工作与协作。

## 什么是快速验证

创新产品的价值能否最大化是相对于消费者而言的，他们需要的不仅是商品，更是良好体验感。有多少个产品在推广的时候不断强调自己有多牛，国际大牌，尖端技术，使用高端，却真正忽视了消费者的内心。其实真正吸引消费者的是能帮助他们解决问题，帮助他们解决痛点的服务。

对于创新产品与业务，消费者的面目是模糊不清的。所以通过验证、了解客户感知流程在产品开发过程中显得尤其重要。因而产品转化过程带有实验性质，消费者与产品互动时提供了反馈和数据。消费者的反馈是非常重要的。消费者的及时反馈不仅能使创业者的产品日益精进，而且能使创业者及时感知未来消费者的需求，为及时转型做准备。

验证花费的时间千万不能太久，所谓“时不待我”，必须抢占“快速”的高地，对于开发创新业务的团队而言，效率与节约尤其重要：

◆效率：产品创新本身就是为了快速应对新的市场潮流，其要害在“新”，因而快速抢占商机十分重要，稍有懈怠就会被竞争对手赶超。

◆节约：主要指时间与成本的控制，创新团队很难具备足够多的资源和时间，所以更要以最低成本预测结果。

符合快速验证逻辑的产品创新流程就是“精益创业”。精益创业的核心，是集中资源开发符合核心价值的产品，然后迅速推广，吸引消费者后，从中了解消费者新的需求，再进行新的产品迭代，从而将创业公司带入循序渐进的良性发展之中。

开发–测量–认知的反馈循环就是产品创新的核心流程。精益创新的特点就在于通过这个流程把产品开发过程缩到最短，以避免浪费，实现价值最大化。要把科学方法运用到新创企业中，需要找出哪些假设（包括价值假设以及增长假设）需要测试，接着便是验证。创业者首先要集中资源开发符合核心价值的产品，即MVP（最小型可行性产品），然后迅速推广产品，获得用户后，从中了解用户新的需求，再进行新的产品迭代，最后将创业公司带入循序渐进的良性发展之中，这使创业者有可能投入较少的资源就能验证自己的想法是否正确。

如果你需要在团队中实现快速验证需要遵循以下4项基本原则：

◆持续可发布的产品。

◆尽早引入多种形式的用户调研。

◆持续的数据记录和分析。

◆多级质量保证和测试。

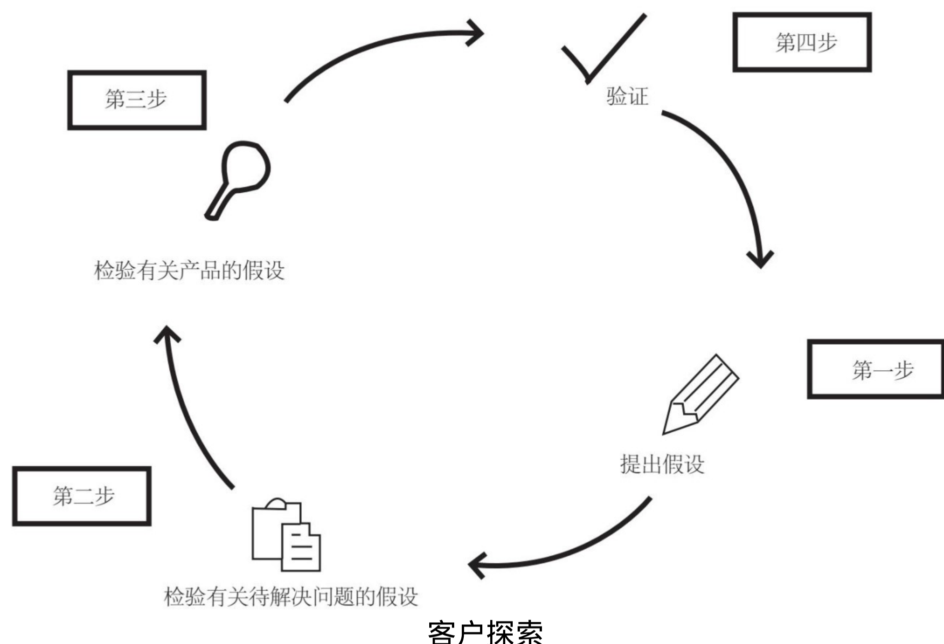
◎案例启发◎

Instagram 注 联合创始人凯文·斯特罗姆（Kevin Systrom）首先发现了自己在使用图片类应用时的一些问题：在移动设备上照片显示效果不理想；照片上传速度较慢；多平台不能实现快速分享。他在找潜在用户之前自己就已经有了一个简单的解决方案，然后他才走出办公室去寻找用户，这无疑大大增加了成功的概率。

所以在开发出某款产品或服务时，千万别急着将其规模生产立即推广，拿着样品先展开小范围适用，即“试错”，这样做可以大幅节省资源。接着就需要走出办公室，走向潜在用户询问他们的意见，你一定会受益匪浅。

## 客户探索黄金四步法

客户探索的目标可以概括为用事实检验创业者的设想，所以就必须寻找客户，了解客户的意见。创业公司不应该做，但大企业要做的几件事是：①尽可能多地理解客户的需求；②尽可能多地列出客户想要的产品功能；③尽可能多地收集客户需求信息，提供给产品开发团队；④撰写详细的市场需求文档，提供给产品开发团队；⑤召开用户研讨会。



客户探索

创业公司应该做的是：先考虑少数客户的需求，避免广种薄收。创业公司应该把精力集中在一小批客户身上，根据这些客户的反馈意见逐步增加产品功能、改进产品。那些既愿意购买早期产品，也愿意推广产品的客户成为天使客户。

客户探索的理念：创业公司应该采取为小批量天使客户开发产品的做法，目标是寻找天使客户，检验产品能否解决他们亟待解决的问题。与此同时，根据最初创意开发产品，根据天使客户的反馈意见调整产品设计方案。

客户探索流程步骤如下：

◆第一步：提出假设，撰写备忘录，就产品创意、市场需求、客户状况、竞争格局、定价策略等提出假设，待稍后检验。

◆第二步：寻找潜在客户，倾听客户意见，检验有关待解决问题的假设，目标是通过掌握客户的业务状况、工作流程、组织结果，理解客户需求和客户亟待解决的问题。汇总之后反馈给开发团队，一起修正假设。

◆第三步：检验有关产品的假设，请客户检验修改后的产品功能和产品定位，确认产品可以解决客户的问题。同时，需要检验商业模式，有效的商业模式首先体现在我们拥有一批高度认可产品的用户，其实，还可以请客户检验定价策略、销售渠道、销售流程、销售周期，最后，留意谁有购买决定权。

◆第四步：阶段性小结，检查是否完成了客户探索的目标，是否理解客户亟待解决的问题？能否解决客户的问题？客户是否愿意购买？商业模型能否盈利？据此，撰写解决问题备忘录、产品需求文档，更新商业计划。

以下列举一些小技巧，可以帮助大家根据流程去执行好客户探索。勾勒出一款产品，不要急于去设计，而是描述产品的特性。可以使用“A Product in Box”的方法，将一个产品的内部看作Black Box（黑盒），关心产品的外在特性。与此同时回答以下的问题：

◆该产品解决了消费者哪些问题？例如：让一位美女不必看上百个网页去找她心仪的裙子，只要搜索关键字就好了。例如：让一个工作无聊的职员可以在虚拟世界里得到现实中无法得到的成功，从而更快乐地生活。

◆这些问题如果不解决，消费者会感到痛苦吗？如果有，多痛苦？例如：注册一个公司需要填写十几个表格，每个表格有大量重复信息，希望只填写一次就好。这虽然痛苦，但是为了成功注册公司，所有人不得不忍受。

◆消费者这些问题如果不能得到解决，他们会怎么样？例如：如果没有一个适合中国用户的Android（安卓）应用商店，我只能去很多网站上逐个下载我需要的应用。

◆如果你的产品或服务不存在，消费者使用什么产品或服务去解决这些问题？例如：如果没有“愤怒的小鸟”这款游戏，我会去玩“植物大战僵尸”。

◆你的产品或服务与现有的产品和服务最大的不同点是什么？例如：Android的Google联系人可以自动同步到Google账户中，这样节省了大量的时间，并且可以集中管理我的客户。

◆消费者愿意放弃之前的使用习惯转而使用你的产品吗？例如：购买一部Android手机只需要2 000～3 000元，但是它给我提供了随时随

地办公的便利，我就会去尝试。

◆如果消费者愿意使用，产品的定价是多少用户才愿意购买，是免费还是1元，1 000元？例如：植物大战僵尸，我最多愿意付1美元。

◆如果是一款新产品，如何促使用户产生使用这种产品的需求？例如：GPS可以节省很多看地图找路的时间，节省因为走错路而浪费的汽油，更重要的是，它让驾驶更安全。

◆产品的市场定位是哪个用户群？例如：新浪微博定位中国大城市的白领。

◆市场宣传的方式和对象。例如：采用搜索引擎优化（SEO）和搜索引擎营销（SEM）为主的方式，主要客户群是从事IT行业的女性白领。

◆投资回报比是否合理。例如：3年可以收回投资。

◆如果竞争对手降低价格如何应对？例如：需要注入更多的资金，并且改进增值服务。

◎案例启发◎

2008年开播的《爱情公寓》在年轻群体中走红，剧中讲述了一群上海年轻男女在“爱情公寓”里发生的喜剧故事。虽然第一季在电视台收视率很低，但在互联网视频网站俘获了许多观众的心，持续开拍第三季后登录安徽、陕西、湖北卫视黄金档立刻引爆了一股超级热带风暴，开播即获收视冠军，搜索量历史第一。《爱情公寓3》还带动了《爱情公寓》和《爱情公寓2》的搜索量，两剧搜索数据也都排进前列，成为名利双收的国产电视剧。如今，《爱情公寓》第5季也即将开播。

很少有人知道《爱情公寓》开拍前的经历和犹豫，编剧汪远其实是个广告人，有着丰富的广告企划和影视制作经验，擅长将广告创意和影视进行融合，呈现出令人耳目一新的作品，但在拍电视剧方面他毫无经验。国内传统拍摄电视剧的方式是编剧写好全部剧本，摄制组一气呵成拍完30集或50集，从故事开始到结局是一整套完整的剧集。电视剧是否受观众欢迎，完全靠编剧和导演的经验以及很好的运气，事实上大量电视剧拍摄出来没人关注，白白浪费资源和成本。美剧近几年来发展十分迅猛，取得了不低于电影产业的收益和影响力。越来越多好莱坞巨星从看不起美剧到积极参与演出。美剧内容精良和高水准是其成功的主因。美剧的拍摄方式跟国内电视剧完全不同，往往一部

电视剧会用60%以上的资金用来拍摄前两集，选用最好的编剧、导演和演员，因为如果前两集收视率惨淡就会被砍掉，如果收视率良好通常就会做出更换导演或演员的方式降低成本，持续拍摄后面的剧集。在全球声名大噪的《纸牌屋》、《破产姐妹》等都是通过前两集来快速验证，边拍摄边捕捉观众的兴趣，保证了后续的成功。

想必汪远借鉴了美剧的方式，在无法保证这件事是否成功的情况下，客户探索可以极大地降低风险，不断优化各项工作。于是，汪远几乎是采用了上文提到的客户探索四步法，尝试先写一小部分剧本，找到目标群体给他们试读，收到测试的群体都表示满意和感兴趣，再去探索测试观众的笑点与泪点，他们最关注什么，又最喜欢什么，收集信息后修改剧本，最后拍摄出来的《爱情公寓》大获成功，也捧红了里面的主角们。

类似《爱情公寓》的快速验证，国内目前还有一个摄制组也运用了类似的方式。他们准备制作一档模特实时互动的节目，内容形式非常新颖，目前国内暂时还没有这类节目，按照预算半年时间至少要花费300万~500万元。虽然想法极具创新性，但如果拍摄出来投入市场完全不受待见，损失是惨重的，一不小心就会踏入创新死旋。于是该摄制组花费几万元邀请模特，布置场景，只录制一天节目，然后邀约目标受众观看栏目并参与互动，测试他们的喜爱程度。如果受众毫无兴趣，他们就会仔细测试什么样的改动可以吸引观众。这就是快速验证带来的好处，显而易见，用1/10甚至更低的成本大大降低风险，同时不断优化产品，有效提升成功概率。

## 数据挖金法

快速验证不是简单地将产品拿去给人测试，记录下意见然后进行下一步计划。相反，快速验证是一个深入的系统，想要运用好，看似简单实际却很复杂，然而一旦发挥作用给公司带来的效益是无与伦比的，足够对抗失败风险。快速验证主要有两种方法，分别是数据挖金法以及产品反策划法。

数据具有强大的魔力，调查结果往往会令经营者出乎意料，有时甚至成为一家公司的救星。下面是一直努力转型的花花公子集团案例，从经营杂志转型经营品牌，创始人休海夫纳（Hugh Hefner）推出一档名为《邻家女孩》的真人秀节目：三个普通女孩和海夫纳生活在一起，最后海夫纳在这三个女孩之间选出一个做自己的“女朋友”。海夫纳强调“花花公子哲学”：色情但不下流，还要精致有品位。他特意把拍摄场地选在了自己的豪宅里，家具摆设都是私藏艺术品；“追求”女孩时，海夫纳更是浪漫招数频出，展示的每次约会都被称为“约会教材”。在每次录制节目时，已经84岁

高龄的海夫纳永远在现场指挥，对场景布置、情节设置精益求精。虽然节目播出前遭到了众多嘲笑，“谁会去看80岁老头和20岁女孩谈恋爱？”然而，其首播的收视率直接蹿到了真人秀节目的前三名。

《邻家女孩》真人秀节目的大热与数据无关，主要凭的是经验和品牌积淀，海夫纳作为传统的老板最不喜欢干的事情就是研究数字报表，但还是有一件事令他目瞪口呆，员工告诉他收看这个节目的观众竟然70%是女性！这与他策划真人秀时针对男性的初衷完全相反，数据还告诉他背后的原因是女性观众对“海夫纳如何挑选女友”非常感兴趣，因为他几乎阅尽和怀抱许多世界级绝色美女，他挑选女友的品味也是极高的，她们会去学习和效仿以提升自己的魅力。花花公子突然意识到，这个品牌对女性同样具有强烈吸引力，性感的价值也不再是单纯取悦男性，同样可以成为女性提升自信和自身品质的标签。

在数据指引下，曾被视为男权象征的海夫纳，迅速带领男性杂志《花花公子》进军女性市场。封面女郎不再是性感女性，而是普通女大学生。衣着也不那么暴露，而是强调“自然的性感”。杂志内容部分也增加了女性感兴趣的浪漫小说题材和以女性为第一视角的两性问题讨论版块。另外，集团推出的电子游戏中首次增设女性角色，女性玩家可以在游戏里管理花花公子集团、举办派对以及和众多优秀爱慕者恋爱，当然也可以通通拒绝。关注女性读者为花花公子集团带来了生机，其网络游戏的营业额涨幅达15%，杂志销量下滑的趋势减缓，甚至吸引到女性用品广告商。可以说，如果不是海夫纳见识到数据的极大反差，他不会让集团这么不遗余力去变革，数据促成了花花公子的转型。

因此，数据对传统行业来说是巨大的宝藏，需要去挖掘与利用。然而精准数据的获取并非那么容易，如果了解过大数据概念，会知道大数据很高的一项价值是让预测变成决策，明天餐厅来多少食客、春季旅游有多少游客、啤酒下个月销量是多少……或许都可以经过大数据统计直接帮助公司决策资源调度、任务安排。这样的商业世界当然很美妙，但与其幻想如此描述的大数据还有多久彻底实现，不如现在就通过现有数据采集、统计的技术去帮助管理层做出有效决策。

◆产业及市场数据分析

目前三种市场类型分别是：现有市场、新市场、细分市场。确定市场类型并非当务之急，最终决策可以等到客户发展第三阶段（客户培养）再确定。

现有市场：①有哪些竞争对手？谁在引领市场？②竞争对手各占多少市场份额？③占市场份额最大的竞争对手的营销预算是多少？④进入现有市场

的代价是多大？⑤客户最看重哪些性能指标？竞争对手如何定义产品性能？⑥前三年计划占领多少市场份额？⑦竞争对手如何定义市场？⑧是否存在行业标准，由谁来制定？⑨遵守行业标准、扩展标准还是另立标准？（后两个意味着细分市场）

进军现有市场其实是对现有产品的重新定位，设法提高目标客户看重的性能指标，使之成为产品的竞争优势，所以选择恰当的发力点是成败的关键。

细分市场：低成本策略和小众策略。①目标客户来自哪些现有市场？②目标客户有哪些特征？③目标客户的哪些迫切需求是现有产品无法满足的？④产品必须具备哪些功能才能打败竞争对手？⑤为什么竞争对手没有提供这些功能？⑥预计细分市场的规模有多大？培养这样规模的市场需要多长时间？⑦如何培养细分市场？如何创造需求？⑧预计前三年的销售额是多少？

全新市场：①与新市场相关的现有市场有哪些？②潜在客户来自哪些现有市场？③潜在客户的迫切需求是什么？④产品的主要功能是什么？⑤预计新市场的规模是多大？培养这样规模的市场需要多长时间？⑥如何培养新市场？如何创造需求？⑦预计前三年的销售额是多少？⑧开拓新市场的预算是多少？⑨如果成功了，如何甩开蜂拥而至的模仿者？

数据收集方法：①通过向竞争对手的员工、业界分析师和媒体记者收集数据，以及参加行业贸易展销会等方式。②查阅权威信息。③多参加行业会议和贸易展销会。

◆用户和需求数据分析：

①约见潜在客户

首先物色50名调查对象，不必在意对方的职位和头衔，也不必非得寻找我们心目中的目标客户，只要对方愿意抽时间回答我们的问题即可。拜访他们请他们参与调查时，还可以拓展他们的人脉关系，请他们推荐自己的朋友：喜欢搞发明的人，追求技术潮流的人，这些人可以提供好点子，还可以作为产品顾问和产品推广的候选人。

②验证客户的问题

把我们对问题的理解包括解决方案展示给客户，听取客户的反馈意见。问题列表、目前客户的解决办法，你的解决方案。拜访客户不仅要检验客户亟待解决的问题，更要设法多了解客户的工作或生活细节。

介绍完问题列表后，注意询问客户是否认同我们的假设，哪些问题让他们觉得头疼。询问客户目前的解决方案，询问客户是否有遗漏，他们心目中的解决方案是什么样的。根据可行性让客户对此进行排序。展示解决方案后，观察客户的反应，询问他们喜欢自己的还是我们提供的解决方案。

③深入了解客户

补充问题：什么情况下客户愿意改变工作或生活方式使用新产品？是便利的功能、价格、还是其他原因？在与潜在客户的接触中，还要记得寻找天使客户。问问那些优秀的受访者是否愿意接受再次拜访，是否愿意加入产品顾问委员会，是否愿意将我们推荐给熟人，是否愿意推广产品？

但是必须注意的是要重视用户调研，虽然用户不能帮你设计产品。“福特公司的创始人亨利·福特先生去问客户：‘您需要一个什么样的、更好的交通工具？’几乎所有人的答案都是：‘我要一匹更快的马。’很多人听到这个答案，可能会立刻到马场去选马配种，以满足客户的需求。但福特先生却选择了制造汽车去满足客户的需求。

“这个故事告诉我们，客户不能帮我们设计产品，客户只能告诉我们他们遇到的问题。客户跟我们说他的需求时，往往会把他的问题和他所需要的功能混在一起描述，因为客户并不是搞技术的，限于对技术了解的局限性，往往考虑得不全面，所以可能导致公司在项目开发过程中，不断加入客户新的需求，导致产品偏离最初的定位，延误开发进度，甚至返工。大家做软件开发都知道，推倒重来这样的事情是最令人沮丧的，做了很多的工作，因为设计前没有考虑全面，就得重新再来，这是非常打击士气的。”

## 产品充分反策划法

坐在办公室里面对着资料和图纸，是不会想出一个好产品的。

设计一个产品的前提是对世界上最优秀的产品进行充分的研究（反策划），不但要研究这个产品有哪些功能，哪些服务，各个功能的使用情况，产品的运营情况，更重要的是要深入挖掘这些产品背后的设计意图和设计原则。腾讯的天美工作室（Timi studio）是中国最成功的游戏工作室。在制作首批微信游戏的时候，工作室要求每款产品都至少反策划世界上最优秀的三款类似产品，对其优秀的设计理念进行借鉴。

产品定位首先需要确定产品使用的前提条件，这是产品的边界范围。俄罗斯为什么设计机动性强的飞机？就是因为观念还停留在老的空中战斗模式，“一战”、“二战”时期讲究的是空中格斗，近距离厮杀。现在时代变

了，俄罗斯的观念却没能跟着改变，结果就是用21世纪的技术去实现20世纪的产品规划，短板明显，所以输给了美国。我们做产品只有确定了产品使用的前提条件和边界范围，需求才可能收敛和聚焦。我们计划开发的图片系统从名称上定位是非常具体的，但具体到市场、用户日常工作中的定位、要解决用户什么问题，这个还不清晰，还需要去问市场、去调研。如果只是从技术的角度来考虑产品开发，很容易会陷入闭门造车的陷阱，最后导致开发的产品不受市场欢迎。作为一名研发人员，最快乐的事情应该是看到用户爱用你开发的产品，而不是让用户抱怨你的产品。

在这里，我们也给产品经理几条善意的忠告：

◆你的用户远比你想象得要“笨”很多，不要给他们太多选择；

◆措辞表达要尽量口语话，你们公司的保安和前台应该能看懂；

◆对于重要性的正确排序是：满足用户需求＞可用＞用户体验＞好看；

◆如果用户需求和你公司的关键绩效指标发生冲突了，先满足用户，这是一切的前提。

## 空气健康蓝海市场验证案例

深圳有一家德士特公司（DST），从国人雾霾痛点出发，研制生产出一系列空气测试与治理产品，技术和产品质量都处于国内领先，但市场反响平平。关于空气健康行业，在全球范围内都属于蓝海市场，竞争者不多，在第二章我们已论述过蓝海市场充满危机，所以这家创业公司的命运尚不明确。

2014年底因一次机遇，德士特创始人任晓旭找到赵黎与王晓明做商业顾问，王晓明就运用了快速验证的方法论。首先，德士特要做关于市场和用户的快速验证，兵分两路，德士特市场研发部人员去调查整个行业市场前景，以此来判断这个行业是否有发展潜力。为获取准确数据，采用的策略手段是购买行业发展报告，以及了解竞争者的销售数据。

更关键的数据是用户的态度。德士特必须清楚地知道用户是否接受空气健康相关产品，避免踏入“没有市场”的蓝海沼泽地，还要调查出用户对空气健康产品的喜好。掌握了用户的需求，才能从产品和营销上做出科学的调整。在王晓明与赵黎的共同商讨下，针对德士特的用户验证设计了两个步骤：问卷调查和移动商城试卖。

问卷调查主要目的是获取用户信息（性别、地域、年龄、收入、学历），

用户对空气认知（痛点检测），行为习惯，对产品接受度等。我们为德士特设计了一套逻辑严密的问题，选取不同结构的样本人群，进行问卷全网发放。

仅仅花了3天时间，调查问卷便回收了回来。如果没有统计学技能，以及如果不是在互联网时代，想要获得客观科学的调研结果，通常要花费至少3个月时间。从调查问卷中我们便得知了数据结果，再经过专业分析，得出以下结论：

查问卷设计形式

1. 空气检测设备的使用人群较少；

2. 市场较大，用户更在意空气实际危害结果，更为关注空气检测中致癌性的、有毒物质；

3. 空气检测设备价格区间市场认为可在799元以下；

4. 空气净化设备市场教育较好，建议不必过大投入；

5. 治理服务虽市场使用和认知不大，但市场需求很大。

完成第一阶段调查之后，紧锣密鼓进行开展第二步——移动商城试卖。我们选取当下移动流量最高的社交平台微信，快速在微信里搭建出一个移动商城，将调查问卷里得分最高的三款产品按调研后的价格上架。




在完成商城搭建时，正值柴静发布雾霾深度调查纪录片《穹顶之下》，雾霾问题再次引发全国人民关注。我们抓住热点两天之内做出柴静主题交互页面，里面链接商城产品信息。我们在推广时定向用户群为20～36岁的区域性精准人群，仅仅两天时间，就获得商城试卖数据。覆盖北上广深及污染重灾区7 600 000人次，精准向德士特商城引流26 000人，转化率为0.35%。4天内，德士特商城总浏览次数为53 383人，访问商城实际总人数为22 495人，订单转换率为0.02%。

由于是对尚未研发的产品进行试卖，一定要控制订单数量（控制转化

率），规避后期投诉与质疑风险，所以我们设置了最高购买门槛，以最安全有效的方式获取验证的科学结果。

经过商城试卖，有了一手行业、竞品、用户数据，就给出了最客观的决策参考，在快速验证的方法上，赵黎和王晓明为德士特进一步规划出首要战略以及组织架构梳理。

快速验证的实践，就是用最低的成本掌握市场和用户需求，用试错规避风险，不但解开了德士特的产品心结，还直接节省了3 000万元的盲目投入。

---

1. Scrum，是一种迭代式增量软件开发过程，通常用于敏捷软件开发。
2. Extreme Programming，极限编程。
3. Instagram，一款应用程序，以一种快速、美妙和有趣的方式将你随时抓拍下的图片分享彼此。

# 第五章
# 轻敏捷原则二：价值驱动

> 如果我们希望持续地优化研发和运营效率，就要不断去评估一个解决方案是否能为最终目标的实现直接贡献价值。

如果你需要在团队中实现价值驱动，需要遵循以下4项基本原则：

◆战略科学，组织扁平。

◆目标明确，信息透明。

◆拉动系统与激励机制绑定。

◆持续消除浪费，减少会议、流程、评审、汇报，向“形式化”说不！

## 每个人快速知晓工作成效

效率提升的前提条件是项目统计要科学、透明。就像进行一次性能优化一样，需要对现状做标杆管理，找到发展的瓶颈和浪费点，继而进行分析，找到具体的问题所在，制定解决方案，实现方案后，在同样的测试环境中进行标杆管理，检验产品性能是否真正被优化。

对于一个项目要先做当前效率的科学统计，继而团队通过专题研讨会找到浪费点、瓶颈，团队共同制定解决方案，并迅速实施，然后持续进行效率的度量，检验效率是否有所提升。

项目运作到底要统计哪些方面

◆团队月工作效率（Month Velocity）。

◆迭代工作效率（ Iteration Velocity）。

◆每人每天的平均产出（Productivity）。

◆功能点生命周期（Feature Life Cycle）。

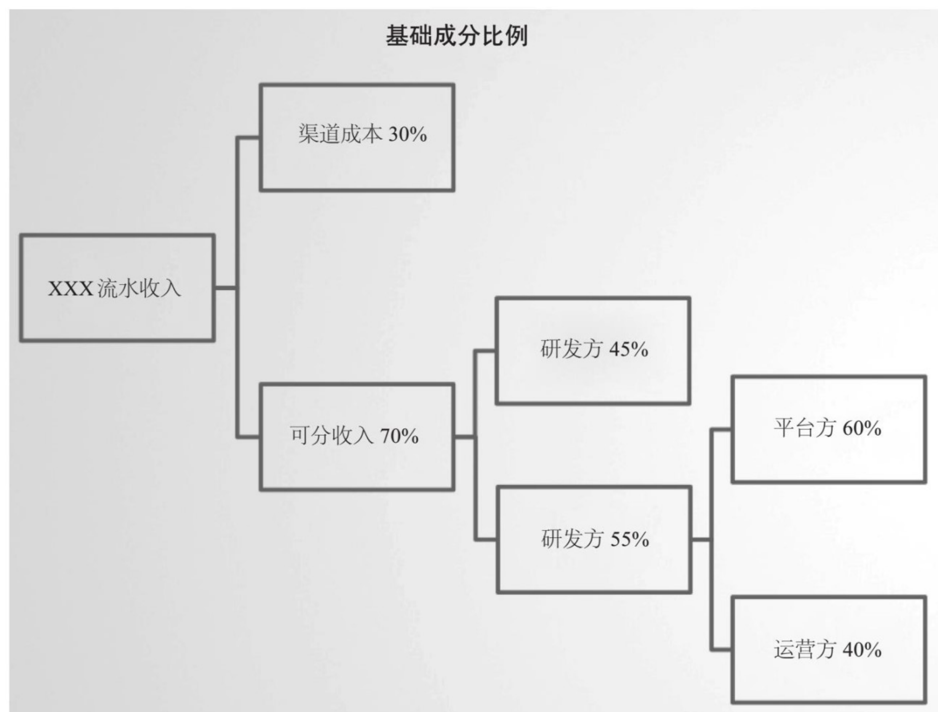
◆团队核心工作时间（Core Working Hours）。

◆团队人均利润/人均资本价值（Average profit，Average value）：项目中不同角色的工作效率统计方法不同。

## 拉动系统与激励机制绑定

绩效管理的目的是将公司的战略目标转化成员工的行动指标，实现千金重担人人挑，人人头上有指标，实现个人的指标和组织目标相统一。很多企业的战略性目标一般只会在工作计划中提及，在实际工作中却很少体现，原因在于不能对战略目标进行层层有效分解，直至成为个人工作指标。员工绩效考核方面注意不能全部使用结果性指标，否则对工作目标和指标的合理分解、策略分析、工作计划的分解以及合理资源的配置不利。

通常一个大公司内部的各部门之间，或者公司和公司之间存在部门墙，合作会出现各自为政或者只追求自己KPI的局面。一个健康的组织当中，聪明的做法是对整体利益按照内部市场化的机制分成到各个业务单元，一荣俱荣，一损俱损。从而产生有效的拉动效果，促使所有部门的目标都保持一致，员工为了共同的业务目标而努力。




## 提升效率最容易进入的误区

第一个误区是加班，忙碌到底有没有实际效用？我们常常会看见以下忙碌不堪的表象：

◆团队成员每天加班，大家都很忙，效率好像很高。

◆每周或每月工作都排满了，没有空闲时间。

◆项目流程很流畅，很完美，没有什么浪费。

◆项目人员配置充足，不应该有瓶颈。

◆需求文档写得很详细，严格按照文档实现需求，效率应该很高吧？

◆产品方向改变是很正常的，以前做过的东西被迫放弃是不得已的做法。

◆产品完成度不高的时候没法请用户验证，这样造成的返工和浪费是无法避免的。

◆工作这周没完成，下周接着做，无所谓的。

在这里我们要击碎以上假象，众多的研究证明长期或者盲目地加班只会降低工作效率。

◆加班是管理者为提高工作效率而采用的一种解决方案，这种解决方案是在所有提高工作效率的解决方案中效果最差的。

◆短期的加班可能会提高短期的工作效率。

◆加班时候员工的心态是：反正也走不了，慢慢做吧。

◆管理者选择加班有以下几个原因：没有更好的解决方案；给老板看的，避免有人说团队成员没有努力；认为团队成员懒散；管理者不负责任，能力差。

当然我们不是要杜绝加班现象，任何公司都有可能遇到突发情况或很着急的订单，但加班需要注意以下事项：

◆要和团队成员清晰地解释加班原因，获得团队的理解和认同。

◆不要盲目，常规加班，好钢用在刀刃上。

◆加班不要限制工作时间，要增加工作量。

◆加班用来赶进度是不明智的，可以用来进行项目回顾，消除浪费，优化管理和技术等。

◆加班后管理者要带着团队放松，给团队减压；

◆只有不称职的管理者才会选择加班，如果你有更好的选择，请不要选择加班。

第二个误区是完善流程，经常可以看见公司里老板变成“咆哮体”，对着出问题的团队成员一阵咆哮，末了要求完善流程杜绝下次再发生同样的事情。这种现场很普遍，项目中遇到问题的时候，管理者通常会认为是流程出问题了，或者团队没有严格执行流程，并且通过增加流程中的步骤，设计更为复杂的流程来约束团队，从而达到解决问题、提高效率的目的。

其实用完善流程的方式来提升效率，存在以下疑问：

◆管理者制定的流程未必适合团队一线工作人员。

◆复杂的流程会增加管理和沟通成本。

◆不合理的流程导致团队工作热情降低，失去兴趣。

◆复杂的流程和电子化的工具联合使用会降低团队的沟通频次、效率和效果。

◆看似完美的流程掩盖了项目中的一些严重问题。

◆流程不能解决人的问题，而人才是一个团队的核心。

如何才能合理地使用完善流程来提升工作效率？

◆管理者组织和帮助团队成员制定出适合他们且令他们满意的工作流程，并由团队成员负责流程的维护和管理，责任分配到人。做到让做事情的人而不是管事情的人做决定。

◆关于团队沟通：如果可以通过面对面沟通解决的问题，尽量少使用流程来规范。

软件项目沟通，讨论占用了大量时间，有时候效果却不佳。改善的方法：①使用图形展示你要表达的想法，人类对图形的理解能力远远强于文字；②尽量面对面，少使用即时通信工具，尽量避免使用邮件和文档进行交流；③耐心地听完别人的观点，加以思考再说出自己的想法；④当一方无法清晰表达观点的时候要加以引导和辅导。

◆优化流程中，尽量少使用加法，优化现有流程中要考虑适当地使用减法。

◆流程是为了帮助团队养成良好的合作和工作习惯，而不是为了限制团队。

◆流程的最终目的是为了帮助团队建立独特的文化，从而通过人这一载体传承下去。

## 掘地三尺杜绝公司成本浪费

20世纪80年代，丰田公司的首席工程师大野耐一（Taiichi Ohno）与新乡重夫（sensei Shigeo Shingo）率先运用去除生产浪费的方法来获取竞争优势，他们的主要出发点是提高生产效率，而非提高产品质量。之所以这么做，是因为他们认为生产效率的提高将有助于精益制造（Lean Manufacturing），从而能够暴露出系统中深层的浪费问题和质量问题。

因此，对浪费问题发起的系统性攻击也就是对质量问题的深层原因展开攻击，对根本性的管理问题展开攻击。我们常见的互联网公司里的浪费现象有：错误的方向，未完成的工作，冗余的流程，多余的功能，任务切换，等待，缺陷。因此，一些只做形式上的“敏捷”而不重视技术实践的团队出现质量问题的风险很大。

在这里介绍一种消除浪费的方法叫价值流研讨会（VSM Workshop），可以有效避免公司显性和隐性的浪费问题。

◆价值流程图（Value Stream Mapping，简写为VSM）：

价值流程图是丰田精益制造生产系统框架下的一种用来描述物流和信息流的形象化工具。VSM可以作为管理人员、工程师、生产制造人员、流程规划人员、供应商以及顾客发现浪费、寻找浪费根源的起点。从这点来说，VSM还是一项沟通工具。但是，VSM往往被用作战略工具、变革管理工具。VSM通过形象化地描述生产过程中的物流和信息流，来达到上述目的。从原材料购进的那一刻起，VSM就开始工作了，它贯穿于生产制造的所有流程、步骤，直到终端产品离开仓储。

◆分析流程：

第一个是信息（情报）流程，即从市场部接到客户订单或市场部预测客户的需求开始，到使之变成采购计划和生产计划的过程。

第二个是实物流程，即从供应商供应原材料入库开始，随后出库制造、成品入库、产品出库，直至产品送达客户手中的过程。此外，实物流程中还包括产品的检验、停放等环节。

企业在进行价值流程图分析时，首先要挑选出典型的产品作为深入调查分析的对象，从而绘制出信息（情报）流程和实物流程的现状图，然后将现状图与信息（情报）和实物流程的理想状况图相比较，发现当前组织生产过程中存在的问题点，进而针对问题点提出改进措施。

例如：将一个功能端到端的开发流程使用流程图映射出来，对每个环节使用的时间标示出来，找到流程中的“等待”、“瓶颈”等各种浪费。采取措施消除浪费之后再次将新的流程映射出来，观察改进效果和效率提升幅度。

例如：统计团队一个迭代中每项工作的时间占比。

将一个迭代中每项活动所花的时间罗列出来，结合有效工作时间，检查时间的匹配程度。找到这些活动中的浪费点的前三名，将这三项的时间减半或者全部节省下来。

通过团队头脑风暴的方式找到解决方案。

下一个迭代再做同样的研讨会检查是否浪费在不断地被减少。

例如：将做同一件事情的两套流程及其每个步骤所用时间进行一一映射，发现问题。

例如：一个项目10个美工3个月做一张图，当团队有30个美工的时候还是3个月做一张图，效率就明显下降了。

解决问题方法：把10个美工3个月做一张图的工作流程、工作量、所花费时间标出来，再把30个美工3个月做一张图的做出来，两者之间相对比，找出浪费点，分析浪费点产生的根本原因，采取措施消除这些浪费，改进后再进行标记，从而持续改进。

## 价值驱动工作回顾

做好回顾敏捷项目，可以帮助团队发现成绩，帮助团队发现问题，找到解决方案，并解决问题，保持理解团队中不同的观点；按照习惯的思维模式；增进团队成员之间的理解和信任；把决定和精力放在最需要的地方；给下一次迭代准备一些实施方案。

工作回顾非常重要，一些团队在做回顾的时候发现了很多问题，并且急于找到方案去解决问题。这个过程中缺少了最重要的一个环节，就是分析问题的根本原因，找到本因，之后针对本因找到解决方案，并追踪解决方案的效果是否达到期望。

◆敏捷回顾宣言：

“无论我们观察到什么，我们都理解并且发自内心地相信：每个人在他有限的认知，他所拥有的技能和态度，他所能使用的资源，和他所处的环境的前提下都尽其所能。”

◆杜绝互相指责。

◆学习我们做得出色的地方，从而继续保持。

◆发现我们做得不好的地方，从而放弃。

◆敏捷回顾的流程：

◆准备（5%）。

◆欢迎词和对大家抽出时间参加回顾的感谢。

◆目的、目标、时长和使用方法。

◆所有人都要说话，让每个人用1到2个词形容对这次回顾的期望。

◆团队精神和价值与敏捷回顾的契合。

◆工作认同（5分钟）。

◆七嘴八舌（30%~50%）：客观数据（Hard Data）:事件（会议，人员变更，重要决定，里程碑，成就，使用新科技等），图表，效率，缺点，工作计划完成情况，代码重构量等），功能和完成的过程。

◆问题洞察（20%~30%）：问题洞察并不是可有可无。团队成员发现问题时通常直接寻求解决措施，这些措施未必是正确的。问题洞察的过程是思考更多的可能性，分析问题起因和根本原因，这个过程需要整个团队的参与。

◆从全局看问题。

◆措施（15%~20%）：实验和改进措施，对于一个迭代来讲，一般只执行最重要的几项；使用头脑风暴来帮助团队整理思路，比如Freemid一款基于jawa的免费脑图（mind mappiny）与管理软件，选择团队可以承受的实施方案；将实施方案和日常工作结合在一起。

◆监测和改进（10%）：记载回顾的结果，决定，责任人，完成时间；帮助团队保持取得的成果，并且将进展图形化，所有改进和成果属于整个团队；评价这次回顾总结。

◆洗牌时间（10~15%）。

头脑风暴方法和注意事项：

◆聚焦 - 我们进行头脑风暴要完成什么？

◆聚焦流程 - （如何进行头脑风暴？使用什么样的模型？）

◆专人负责一个开放的，平衡交流状态 - （如何让每个人都表达自己的观点？）

◆专人负责对事不对人 - （如何让每个人感觉他们说任何事情都是安全

的？）

◆在会议过程中，每个人都要非常清楚并且同意每个人的角色和职责 -（每个人在会议中都应该做什么？）

# 第六章
# 原则三：团队自组织

> 转型互联网产业，势必要经历从管理工人到管理知识工作者的转变，人也立马变成公司最重要的资产。然而用管理工人的方式去管理知识工作者，必然会陷入人才管理怪圈，全球许多顶级公司依然无法解决这个问题。而团队自组织是当代最有效、最轻松的管理知识工作者的方式。

在印度孟买的街道上，有汽车、牛车、摩托车以及密密麻麻的人群。按照常理，这样的街道管理一定需要很复杂的规章制度去规范，而且效率低下，不如效仿当今绝大多数现代都市那样只允许汽车通行。然而，孟买却是全球交通事故发生率最低的城市之一，因为它在失控后形成了去中心化、去传统化的自组织。如果对此有兴趣，你可以阅读凯文的《失控》一书，看看集权式的金字塔层级为什么会土崩瓦解。

回到公司话题，对很多老板来说，身份很大一部分都体现在工作成果上，所以老板都会竭尽所能维系公司的繁荣和持续发展。可是对于员工来说，他们会把公司的成长当作自己的人生吗？

如果一家公司的员工不紧不慢地检查任务清单完成情况，总是偷偷看时间，准备下班点一到就溜之大吉，那么这家公司很可能就患上了“齿轮心态”综合征。如果员工只是把自己当作一颗可随时被替换的螺丝钉，他们很难在日复一日的工作中感受自己的超常价值，每天也仅仅是完成工作。“齿轮心态”是许多传统行业的写照，它极度危险，因为它不但扼杀了创新力，还会像传染病一样将“自扫门前雪”传递给高效率的同事，久而久之大家一起散漫。

加之转型互联网产业，势必要经历从管理工人到管理知识工作者的转变，人才也立马变成公司最重要的资产。然而用管理工人的方式去管理知识工作者，必然会陷入人才管理怪圈，全球许多顶级公司依然无法解决这个问题。而团队自组织是当代最有效也最轻松的管理知识工作者的方式。

如果你需要在团队中实现团队自组织，需要遵循以下4项基本原则：

◆100%授权，100%对结果负责。

◆拉过来而不是推出去，机制而不是流程，认领而不是分配，授权而不是过程管理。

◆辅导和帮助缺一不可。

◆服务心态，争抢灰色地带。

## 揭开自组织神秘面纱

自组织概念：一般来说，组织是指系统内的有序结构或这种有序结构的形成过程。德国理论物理学家赫尔曼·哈肯（H. Haken）认为，从组织的进化形式来看，可以把它分为两类：他组织和自组织。如果一个系统靠外部指令形成组织，就是他组织；如果不存在外部指令，系统按照相互默契的某种规则，各尽其责而又协调地自动地形成有序结构，就是自组织。自组织现象无论在自然界还是在人类社会中都普遍存在。一个系统自组织能力越强，其保持和产生新功能的能力也就越强。例如，人类社会比动物界自组织能力强，人类社会比动物界的功能就高级得多。

敏捷运动与自组织：反官僚制，而不是反管理制。在自组织团队中，管理者不再发号施令，而是让团队自身寻找最佳的方式来完成工作。自组织管理的目的是帮助组织顺利地完成工作。我们有很多种不同的管理风格，最常见的是命令和控制型的管理方式。这种方式是建立在军事化管理的基础上，由领导者发布一些教条化的命令。他们做好详细的指令，然后让别人服从这些指令，最后人们也就只是按照这些指令进行工作。但是，这显然不是最好的管理方式。在一些情况下，这种强硬的军事化管理固然奏效。但是，这并不是放之四海而皆准的灵丹妙药。在软件行业以及其他更具创造性的行业里，让每一个参与项目的人都具有一定的管理职能非常重要。同样，在敏捷开发中，自我管理和自我组织的团队也是非常重要的。这种团队强调的是每个成员的自发性，而这与传统意义上的管理是不同的。这也是为什么有些人说敏捷方法是反管理（anti–management）的原因。

实际上，管理还有另外一个目的，那就是为团队服务。管理必须为团队提供支持，管理必须设法为团队清扫障碍，以便团队能够迅速成长，充满创造力，并最终开发出优秀的产品。在美国和加拿大，很多公司都如我刚才所描述的一样，他们不喜欢命令式的管理。有意思的是，人们往往觉得权力这个东西很好，但实际上并非如此。因为当你对别人发号施令时，别人往往不听你的。不管是什么命令。人毕竟不是机器，他们有自己的思想和

想法。一旦你发现你的命令没有被执行，那种挫折感是很折磨人的。在敏捷团队中，情况就完全不一样。例如，团队成员提出他们可能需要更换一台速度更快的服务器，或者他们需要更换办公室里的桌椅。不管是哪种情况，他们总是需要一个人来办这件事情。这时，管理者说，这件事我可以帮忙。我出一项预算，然后把这项预算交给团队里的另一个人来购置这些东西。这样的结果对管理者来说应该是更加令人满意的，因为管理者自己也在做一些有意义的事情。这正是敏捷方法给他们所带来的好处之一。

自组织是团队士气的重要组织结构。团队士气看起来是个很虚无的东西，其实极其重要，士气是一个团队文化、领导力、健康程度的最直观表现。

如何提升团队士气？

◆给团队制定清晰明确的目标。

◆以人为本，群策群力，自下而上地做决定。

◆重交流，轻流程，多辅导，多服务。

◆管理者以身作则。

◆将不符合团队文化的成员尽早调离。

到底哪些标准可以说是成了自组织？我们给出了以下几点标准：

一、100%授权

传统的工作分配，都是自上而下进行传递，根据公司年度业绩目标划分成部门年度任务指标，部门再进行个人年度、月度任务指标分配，最后安排细节工作。过细的既定任务很容易让员工滋生“齿轮心态”。

但是轻敏捷自组织完全打破了自上而下划分任务的框架，配以项目比例奖金制度，彻底将内部变成“市场化”，所有团队成员自己认领任务，付出多的人就多拿奖金，优秀的人效率高可以认领更多任务，能力跟不上的人自然而然被淘汰。

做到100%授权还要注意以下事项：

◆老板充分授权。

◆团队自组织，每个人都是项目经理。

◆目标清晰、一致，团队努力实现。

◆对于阶段性成就保持冷静，提出更高要求。

◆遇到挫折保持清醒，该坚持的坚持，该放弃的放弃。

◆庆祝成功。

◆多向别人请教，听说比自己做得好的团队，第一时间去取经。

◆张弛有度。

◆坚持学习，心态开放。

◎案例启发◎

**Valve的零治理**

Valve是著名的游戏《半条命》的开发商，公司员工超过300人。其人均盈利能力甚至比Google、微软等许多成功技术公司都要高。但是这家公司却连一个正式的管理结构都没有。2014年，这家公司的员工手册被披露出来，让人得以一窥这家公司独特的运营方式。

在Valve这里，没人告诉员工该干什么（或者不该干什么），这里也没有审核、职称，或者职位晋升。谁提出项目谁就是此项目的负责人。薪酬和奖金的发放靠的是同行评审。如果团队成员哪一天在这个团队待腻了想做点不同的事情，只需搬东西走人即可。这家公司自豪地宣称，自1996年以来他们就没有老板了。

在加入Valve之后，行业资深人士迈克尔·亚伯拉升（Michael Abrash）写了一篇博客，里面谈到了自己的经历，从中我们能够洞察创始人加布·纽维尔（Gabe Newell）为什么要如此设计Valve的组织结构："重要的是成为第一，然后通过不断地创新让你的产品进入正反馈循环。层级管理无助于此，因为层级高的人会成为创新的瓶颈，没理由指望这些人会在迥异于旧产品的新产品创新方面表现出色，实际上很多情况下恰恰相反。"

克林顿·基思（Clinton Keith）在他最近的一篇博客中讨论了Valve软件公司的自组织文化。他讲述了Valve软件公司为什么一直让员工随手就能下载到员工手册，那是因为员工手册体现了公司采用自组织方式的原因。基思谈论Valve时说："Valve认为死板的流程和层级制度，与创造性的开发工作不匹配。"

他引用了员工手册的一段话："层级制度对维持可预测和重复性的工作非常有用。它简化了做计划的过程，并且使自上而下地控制众多的人更容易，这也是军事组织如此严重地依赖它的原因。但是，如果你是一家娱乐公司，花费了近十年时间，不辞劳苦地聘请了世界上最具才华、最有创造性、最有潜力的员工，却让他们坐在座位前，做99%都发挥不上他们价值的工作，这是行不通的。我们需要创新者，那么我们就要提供可以让他们创新的环境。"

接着，他把自组织的工作方式，与Valve能成为令员工非常满意且利润率高的公司联系起来："Valve是几乎所有公司里用户留存率最高的公司，而且它的人均利润甚至超过了谷歌或苹果！"

他以下面的内容作为结尾，来鼓励组织从层级结构转变为自组织的形式："我们的工作方式发生革命的时间间隔越来越短。每年都有越来越多的例子，告诉我们怎么实现这些变革，以及变革带来哪些好处。"

二、由管理变为辅导和服务

管理者角色：寻求团队的解决方案，并进行启发式辅导，引导团队自组织解决问题。

一个领导者是否合格，不是你管多少人，有多拉风，而是能否主动地发现问题，并解决问题，把团队的利益看得比自己的利益高，时刻帮助团队解决困难，帮助他们成长。

管理者最重要的角色应该是一个服务者的角色。我认为，对于一个领导者来说，服务者是最好的角色。要当好一个服务者，需要具备特定的才能，因为并不是每一个人都可以当好一个为团队服务的领导者。有些人喜欢发号施令，而不想给团队成员提供服务。有些人服务很到位，却缺乏领导的权威。所以，将服务与领导这两个角色很好地结合起来需要一定的能力。第一，管理者需要具备绝对的真诚与信任。一个为团队服务的优秀领导者不能向团队隐瞒任何事情。管理者必须询问团队成员的问题，并给予他们充分、彻底的解答。不管出现问题还是好消息，管理者都要告诉团队成员。实际上，真正做到心胸坦荡对很多人来说并不容易。此外，管理者还需要足够的勇气。因为团队可能需要你来解决一些难题，而解决这些困难可能会威胁到组织中其他人员的利益。所以，管理者必须有足够的勇气来承担这份责任，告诉大家你可以为团队出面解决这个难题。最后，管理者还需具备远见卓识，他必须对团队目标具有非常清楚的认识，并带领团队实现目标，而在这一过程中，管理者不能强迫团队做任何事情。

管理者要注意：不要对自己的决策过分自信，尝试做出某种改变后，想验证这些改变的效果和方向是否正确的最好办法是去和一线的团队沟通，了解这些改变是否给他们带来价值，是否让他们的工作变得更简单直接，目标变得更有挑战，是否减少了不必要的会议和汇报，消除了浪费现象。如果反馈是负面的，就要及时修正。

辅导的四个阶段：

1. 示范，具体做一遍给团队看；

2. 结对，手把手地教团队怎么做，在过程中不断地交流，互相学习和成长；

3. 建议，观察团队的做事方法，思路，执行过程，引导和提供建设性的意见，不干预；

4. 鼓励，让团队更有自信。

员工角色：要带着解决方案来问问题

不是说员工要一意孤行，闭门造车，拒绝与上级、老板进行交流，而是说要以主人翁的积极心态来问问题。

1. 一定要和聪明、心态开放、善于合作的人一起工作；

2. 告诉身边的人没有解决不了的问题，人生的意义就是要把不可能变成可能；

3. 不要停止学习，无论你做什么，无论你多忙；

4. 把事情做好，真心地为团队服务，团队会把你当成领导者；反之，一心想当领导者，没人会理你。

尤其注意两种情况：

当员工刚刚走出校门认真完成每一步目标：

1. 做好每件小事；

2. 独立完成一项比较重要的工作；

3. 推动和领导一个团队完成项目；

4. 指导并影响团队改进他们的工作方法；

5. 总结和分享体系化的工作方法，提升个人声誉；6. 接受更有挑战性的项目。

当员工职业发展遇到瓶颈而苦闷，给出建议：

1. 做自己最擅长的事情；

2. 尽自己最大的努力去做，不懒惰，不消极；

3. 做有挑战性、能提升自己专业能力和经验的工作；

4. 不能只有一个选择；

5. 行政级别的提升，薪水的提高不是唯一的追求，人生很多财富是金钱无法购买的；

6. 心态放平，顺其自然。

当你做一项万人瞩目，公司CEO、CTO、COO等各位大佬都非常关注的项目的时候，要注意：

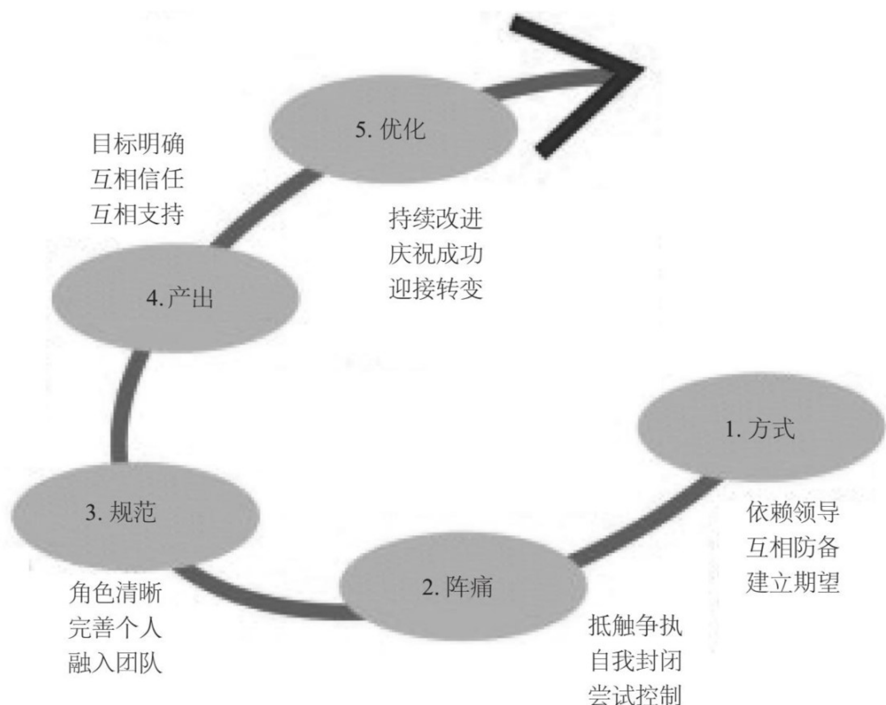
1.坚定自己想清楚的设计方向，不动摇；

2.核心用户的反馈比老板的反馈更重要；

3.深入理解老板战略级的思考，体现在产品的研发和运营当中；

4.对老板给予产品方面的建议要多问一句，分析其本因，再给出解决方案。

三、自组织团队的不同发展阶段



团队发展阶段

## 快速打造自组织团队

我们曾做过一个大型业务线项目经理问卷调查，得到的结果是：

1. 60%的人不知道自己的职责是什么，不知道自己在做什么事。

2. 同时有64.6%的人觉得自己的工作非常有成就感。

3. 大家觉得自己什么都干，却得不到认可，没有晋升空间。

4. 超过80%的人认为阻碍自身发展和晋升的原因都是客观原因。

◎案例启发◎

腾讯一款游戏开发

制作人：决策主策，主程，主美之间无法解决的争议，确定产品走

向。

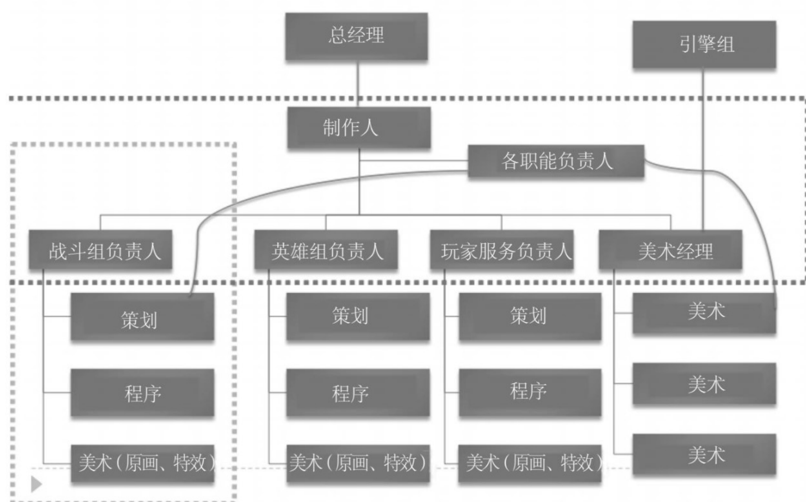
主策划：编写并验收功能点，策划案，每个迭代之前组织需求讨论会，确定进入下一迭代的特性，电脑系统漏洞是高优先级，而且功能点，策划案符合要求。

策划：提交功能点，验收功能点，回答项目其他成员关于需求的问题，填写配置表，测试配置表，负责任何策划的更改不破坏游戏特性。

程序：理解功能点，提出自己的问题，设计并实现功能点，测试并自我验收功能点；提交非功能性需求。对游戏质量100%负责。

主程序：技术架构，持续集成，自动化测试合理健康的运行，有节奏的重构，保证质量，按时交付，对代码质量负责。

美术（主美术）：按时提供游戏需要的美术素材，提交大纲，并验收自己提交的功能点。保证进入迭代计划的功能点相关素材已经完备。




测试：确定通过测试验收的功能点没有严重缺陷，负责外网严重电脑系统漏洞的数量不断减少（降低漏测，同时减少外网已存在的电脑系统漏洞）。

PM：制订项目计划（包括迭代，发布计划和关键里程碑），解决问题，协调资源，保证项目按时交付。

运营：按时提供策划所需的所有数据信息，用户反馈信息，保证发布按时，成功，对用户影响最小（比如：停机时长）。

四、项目信息透明

由于第六章已提过，在这里我们一笔带过。

进度管理（story wall）

五、自组织文化精神

封闭型

表象：强调客观困难，较悲观，不喜欢尝试，不愿意进行改变，听到反馈先反驳，再解释，自我感觉良好，不喜欢学习。

开放型

表象：强调由于主观原因没做好，较乐观，喜欢尝试，愿意改变，耐心倾听反馈，总能看到自身不足，具有非常好的学习习惯。

拥有敏捷心态的人通常不会忽略别人的信息，并且很少去肯定或者否定一个人：

◆早尝试，早失败，多尝试，多失败。

◆早失败，持续学习，持续改进。

◆除了成功，失败也非常有价值。

◆没有失败怎会有学习和进步？

◆没有最好只有更好。

给予反馈原则

◆从接收反馈方的利益出发，尊重他们的需求。

◆专注他们的重要行为，而不是假设态度、文化有问题。接收反馈原则

◆倾听：无论是正面的还是负面的反馈。

◆确认自己的理解是给予反馈人想表达的记录。

◆反馈：点点头或者给予反馈表示你在听。

◆千万别反对：有则改之，无则加勉。

这是给予反馈人的一种看法、一种视角。

拥有开放心态用不同的方法去做事情：

可以问问给予反馈人，有什么不同方法做这件事情，当你觉得有太多反馈的时候，说：今天听得足够多了。

无论我们观察到什么，我们都理解并且发自内心地相信：每个人在他有限的认知，他所拥有的技能和态度，他所能使用的资源，和他所处的环境的前提下都尽其所能。

最后，杜绝互相指责。

◆学习我们做得出色的地方，从而继续保持。

◆发现我们做得不好的地方，从而果断放弃。

## 价值观激发创新能源

或许至今还有人说腾讯是“山寨之王”，一路模仿抄袭过来，却忽视了腾讯如何一次次击败对手，腾讯真正的强大之处极少数传统行业的人能看得到。如果仅凭抄袭，腾讯无法在15年间做到市值1 500亿比肩四大银行的顶尖公司，让我们以空杯心态去看看腾讯击败对手的一些脚印。

◆QQ完胜美国ICQ

1996年，ICQ诞生，瞬间风靡全球，到1998年，这款软件已经垄断了中国的即时通信市场。1999年，QQ出世，只有两名员工，也就是创始人马化腾和张志东，蜗居在深圳的一间民房里，埋首研发半年时间而成。

这时候的QQ仍然很粗糙，但是中文界面使得QQ迅速引起了市场的关注。如果仅仅如此的话，QQ不可能取得后来的成功，因为这个时候市场上已经相继诞生了一批同类通信软件：PICQ、TICQ、GICQ、新浪寻呼、雅虎即时通等。

QQ凭借以下一系列的创新技术，迅速在同类软件中杀出重围。

首先，ICQ的全部信息存储于用户端，一旦用户更换电脑登录，以往添加的好友就此消失，而QQ的用户资料存储于云服务器，在任何终端都可以登录聊天。

其次，ICQ只能在好友在线时才能与其聊天。QQ首创离线消息发送功能，隐身登录功能，可以随意选择聊天对象，可以拥有自己的个性化头像。

最后，ICQ通过给企业定制的即时通讯软件获利，而QQ坚持通过面向消费者的免费服务寻求商业化机会。

腾讯之所以能成功，在于它是中国互联网史上第一家具有互联网思维的企业，它和ICQ的根本区别，在于互联网理念和软件理念的差别。

市场永远是精明的，它只把回报奉献给用户体验最好的创新产品：到2000年的时候，QQ已经一统江湖，成为即时通信市场上的王者。

◆微信的创新和未来

2010年，移动互联网呼啸而来，腾讯在所有互联网巨头中第一个转身，惊叹的是大象的转身是如此轻盈而迅速。

从2011年1月软件推出到年底，微信在1年的时间里更新了11个版本，平均每个月迭代一个版本。1.0版本仅有“聊天”功能，1.1版本增加对手机通讯录的读取功能，1.2版本打通腾讯微博，1.3版本加入多人会话，2.0版本加入“语音对讲”功能。直到这个时候，腾讯才完成了对竞争对手的模仿和追赶，开始创新之路。

2.5版本率先引入“查看附近的人”功能，正是这项功能的推出，实现了对主要对手米聊的技术创新和用户大爆炸式增长。

3.0版本率先加入“漂流瓶”和“摇一摇”功能，3.5版本增加英文界面，全面进军海外市场。这个时候的国际市场上，日本的LINE同时崛起，并且更早一步地开始了对东南亚的占领。而美国的社交巨头脸谱网仍在睡梦中，WhatSapp仍在延续着当年ICQ的软件思维，向用户收取服务费。时不我待，机不可失。

4.0版本率先推出“相册”和“朋友圈”功能，4.2版本增加视频聊天插件，4.3版本增加“语音搜索”功能，4.5版本增加“多人实时聊天”、“语音提醒”和“根据对方发来的位置进行导航”的功能。微信的社交平台功能日趋完善，并且一步步向移动智能助手的角色发展。必须说明的是，在视频聊天和智能语音搜索上，微信比LINE更早了一步，产品体验更领先。（LINE的成功更多是在明星营销策略和商业化生态系统的搭建上，产品创新体验上并无优势。）

5.0版本添加了“表情商店”和“游戏中心”，“扫一扫”功能全新升级，可以扫街景、扫条码、扫二维码、扫单词翻译、扫封面，打通微信支付体系，一

个移动商业帝国的框架已经基本搭建完毕。

从全球来看，LINE的商业化无疑更早获得成功，国际化的脚步也更快，但是腾讯最擅长的从来都是后来居上：只要方向正确，专注创新，奇迹总会发生。

2015年，微信全球用户突破10亿。如果一切顺利，腾讯将真正成为全球移动互联网的创新领导者。

《长江商业评论》曾指出腾讯的创新主要体现在以下几点：

1. 腾讯是世界上最早具有互联网思维的企业之一，正是这种思维让它区别于ICQ和AOL，成为世界上唯一获得大规模商业成功的即时通信企业。

2. 腾讯是世界上最早获得成功的真实社交网络平台，通过QQ和QQ群在2002年的创新式无缝连接，让他从陌生人社交转向了真实社交关系，摧毁了传统的聊天室商业模式，并在QQ秀上赚到第一桶金，这种转变在时间上比facebook领先两年。

3. 腾讯是最早执行快速迭代微创新的互联网企业之一，正是这种微创新能力让它击败了MSN、联众、盛大等众多互联网巨头，获得强大的盈利能力。平台导流只是让它放大了这种商业成功，否则无法解释腾讯旗下众多失败的副产品，譬如SOSO搜索等。

4. 腾讯是所有大象企业中最执着于创新的企业之一，这体现在微信的成功和在移动互联网时代的快速转型上。即使在全球来看，腾讯的转身也要早于美国的facebook，仅仅慢于谷歌。

而腾讯能保持如此卓越的创新力，价值观起到了支柱作用，归结起来，腾讯价值观“是一切以用户为依归”。

在腾讯，从产品人员、设计人员到各级经理都非常在意交互式体验和设计，而对原型PK最多的也是这里，小到每个流程、每个按钮、每个图标甚至每个文字。

①用户体验小组，邀请客服人员和客户代表对产品进行现场反馈，几乎每个事业部都有。

②用户体验室，装有“眼动仪”以分析志愿者眼球的转动是否符合界面引导的初衷，以及长时间停留的区块。

③用户体验平台，陈列所有产品供员工随时反馈，并提供月度、季度产品

积分排名。

④产品内部公测，每个重大产品发布之前都会发起这项活动，因为公司员工中不少就是QQ产品的忠实玩家。

⑤灰度放量发布，当不确定市场反应或用户真实需求的时候，先让部分用户使用，收集体验反馈并修改完善后再放量发布。每个人都可以吐槽，总办每月回顾产品和业务成绩，提出意见，而总办领导以及各个分管领导都会花费大量时间体验产品。

腾讯能形成外人羡慕的用户体验至上的文化，很大程度上是因为马化腾是整个多米诺骨牌的第一块。马化腾还有一个身份叫首席体验官，他经常半夜还在体验产品，一发现问题就立即向一线产品经理询问有没有更好的方式，非常注重产品每一个细节的体验。由于大老板如此亲力亲为，放下身段和产品经理密切讨论问题，自然能让所有做产品的人都很在乎用户的产品体验。

◎案例启发◎

**自组织公司Semco炼成记**

巴西公司Semco任性而有趣，前20年它是一家处于领导层严格控制、精细管理下的公司，但是在现任CEO里卡多·塞姆勒（Ricardo Semler）接掌之后的30年里，它转变成了一家有着纯粹民主文化的自组织、自管理的公司，并且创造了非凡的成功。转型后仅仅10年间，Semco公司内的人均产值翻了2倍，人均销售额更是翻了10倍，远远领先于竞争对手。更加难能可贵的是，在巴西国内动荡的经济环境中，Semco始终健壮稳定地运转，保持着可观的利润增长。从最初3 000万美元的营收，到现在的2亿4 000万，即使业绩辉煌，Semco从未上市。坚持自己，今天的Semco才能够以它独特和傲人的姿态续写新的篇章。

Semco在当今公司里显得非常独特，没有人事部门，员工没有头衔，经理没有助理。员工自己决定做什么，什么时候做，在哪儿做，他们甚至决定自己的薪水。管理人员由一线员工投票选出，而不是由公司高层任命。公司要开展什么新业务或者放弃哪些旧业务，也是由员工决定，公司把利润与全体员工共同分享。

里卡多·塞姆勒在20世纪80年代中期从他父亲手中接掌管理Semco，作为新一代CEO，他用一系列的改革措施帮助公司渡过危机，并且使公司成长为世界范围内备受瞩目的“民主”公司。

**Semco的前世今生**

塞姆勒的父亲于1953年创立了Semco，主要生产船用泵，公司90%的业务来自巴西本国造船业。那时Semco还是一家十分“正常”的公司，实行家族制，内部有严格的组织架构和层级，明确的公司章程对公司的大小事务都有详细规定。

20岁时塞姆勒加入公司，当时正值1975~1980年巴西造船业的衰退时期，而Semco的生意也受到严重影响。他提出公司太依赖于单一行业，应该开拓其他业务进行多元化经营。他的父亲并没有采纳他的意见。他认为公司管理太僵化，他的父亲并不这么认为。他认为公司急需更好的财务措施，他父亲也不这么想。

接着等来了20世纪80年代初巴西的经济大萧条，Semco遭受重创。得不到机会施展拳脚的塞姆勒告诉他的父亲，要么让他改革，要么让他离开。他的父亲最终做出了现在看来绝对明智的选择，登上了远航欧洲的行船，将公司全权交给塞姆勒。

（1）曾经失败的改革

塞姆勒旋即开始他的改革，实际上在一开始，塞姆勒对公司的改革措施非常传统，他先是解雇了公司60%的管理者，然后开始实行多元化战略，用与以往不同的方式去做计划和执行，制定标准的管理手册和报表，建立矩阵式的组织架构。

但塞姆勒很快发现改革的效果并不是他想象的那样立竿见影。他个人也陷入他曾经绝对无法接受的不分昼夜的工作模式中。这拖垮了他的身体，终于他晕倒在了自己的工厂中。医生的诊断告诉他，他必须要有所改变。

（2）曙光：小规模尝试团队自治

1985年出现了故事的转折点。他的一位管理人员告诉他，他应该尝试建立自管理的6~8人的生产团队，让他们全权负责生产的方方面面。他们决定自己的预算、目标，而他们的收入则和他们的生产成本以及产出挂钩。塞姆勒立刻开始尝试。尝试的结果是，生产成本下降了，生产力和利润都提高了。

塞姆勒喜欢这样，工人们更喜欢。只有公司的中层管理人员不喜欢。因为他们的权力缩小了，不到一年时间，1/3的中层管理人员离开公司。但这并不重要，因为在新的组织体系下，他们的重要性大大降低。

塞姆勒接着加大了公司内部的利润分配，将1/4的公司利润分给了员工。这些利润如何在每个员工之间进行分配？这已经不是塞姆勒要操心的事情了。由员工们自选成立的“员工委员会”会做出大家都认为合适的分配方案。

（3）经济危机？转型契机！

初步改革后的Semco在小团队自管理的模式中慢慢趋于稳定。直到巴西国内的又一次经济衰退到来。这是时任总统费尔南多·科洛尔限制流动资本的后果。虽然科洛尔仅仅在位两年就被弹劾，但是这次经济衰退给巴西带来的经济危机却把改革中的塞姆勒又推到了悬崖边上。

不断削减成本已经不能够应付外界环境恶化带来的影响，看起来除了裁员Semco的高层已经找不到更好的办法来应对这次危机。但巴西的法律规定，对于被裁员工公司必须赔偿其两年的工资作为补偿。这也是Semco无法承受的。

这时，员工委员会再次找到塞姆勒，并且带来了他们的提议。员工们愿意接受降薪来帮助公司渡过危机，但是有3个条件：

1. 公司给员工的利润分享的比例需要提高，直到薪水恢复到原来水平。

2. 公司管理层必须接受40%的降薪。

3. 员工除了可以选择自己的工作方式以外，还有权决定他们的每一笔花销。塞姆勒同意了。

于是，在Semco的工厂，员工们开始承担多项工作职责，运用他们的专业技能和常年工作在一线积累的经验，一同建立能够节省时间和成本的新生产流程。在其中一间工厂内，他们把自己分成3个生产单元，每个生产单元大约150人。每个生产单元完全负责产品的整个流程，从生产、销售、物流到财务管理。

新的Semco宣告诞生。Semco靠着来自“民间”的智慧和力量，再一次转危为安。自此，自管理的方式在全公司范围内被贯彻。各个团队在自己的业务领域内积极摸索，这促使Semco内部的组织形式不断演进。团队开始招聘自己的新员工，也开始投票选择合适的团队管理者。公司内不再有各种规章制度手册，取而代之的是大家都有了共同的价值观和思维，大家找到了帮助自己团队有效运转的“规章制度”。

不过，还有一个重要的改变没有完成，有了它，Semco才是我们今天看到的样子。

（4）你的业务你做主，你的工资也是你做主

20世纪80年代后期，一批工程师被授权成立“技术创新行动队”。这些工程师和一些工人一起实行彻底的自治——他们可以按照自己的意愿决定他们要做的业务，只要基于Semco的公司文化就可以。他们的收入来自于团队营收的提成。而每6个月他们会被董事会考核一次，以便判断他们选择的业务是否可以长期推进下去。

这几乎就是今天一个完整的Semco公司体系的缩影，而它最开始也只是始于一个小的骨干团队。当下精益创业中提倡用最有价值产品（MVP）进行商业探索，Semco在20多年前就已经这么做了。

如今的Semco既没有管理层级，也没有所谓的组织架构图，甚至连矩阵式的组织都不是。整个公司由一系列自治、民主的业务单元，有效地构建起来。

从某种角度看，Semco的组织形式构成了一串同心圆。在整个公司的中心是一个包括塞姆勒本人在内的顾问委员会。这个委员会一共有6个人，轮流担任公司的CEO，每届任期6个月。他们的工作主要是制定公司运行的基本规则、长期战略，对总体财务状况负责，并且引导和激励处于同心圆第二层的那些人。Semco管他们叫合伙人（Partner），是来自Semco各部门的6~7名管理者。其余的人都被称作伙伴（Associate）。

每个伙伴设定自己的薪水，公司内所有人的薪水都是公开的，包括塞姆勒自己。所有的会议也是开放的，任何一个伙伴都有权参加。公司的财务信息完全透明，任何人都可以看到，并且Semco还提供了相应的培训帮助伙伴们读懂财报。有了这些信息，所有人都很容易知道他们做的事情哪些有好的收益，哪些应该转向或者停止了。

（5）回顾和启发

Semco的有趣之处不仅仅在于它的组织架构本身，更在于它是怎样一路走来慢慢演进成今天的样子。这对于今天我们的许多公司舵手或许更有借鉴价值。

首先，Semco花了20多年的时间来实现组织形式的调整，这里面所有的措施和做法都不是塞姆勒拍脑袋想出来的。相反，那些重要的改变都来源于对于恶劣的外界环境的积极响应，比如塞姆勒自己的健康问题，或是巴西国内的经济危机。

正是这些来自外界的“噪声”，逼迫Semco去应对化解。最终，Semco化整

为零，内部自治的小团队不断地根据外界环境调整自己的姿态，以应对挑战。正是这个过程，帮助Semco自下而上地建立起了有效运转、应对波折的组织方式，Semco因此具有极佳的反脆弱性。

其次，那些具有重要意义的改革想法大多并非来自于塞姆勒本人。塞姆勒承认最了解情况的人并不是坐在办公室里的人。把权力交给一线的员工，他们更能够做出最有利的决定。塞姆勒的与众不同很大程度上源于他乐于放权的理念，他愿意接受并且支持那些看似会让他权力稀释的做法，只要它们可能会对公司的业务有利。

最后，Semco的许多改革措施都是在小规模范围内试错过后，才逐渐在全公司范围内推广。我们现在看到的都是试错成功的措施，可以想见，在如此彻底的转型过程中，一定也有许多想法在试错后被放弃。外界的压力是改革的契机，同时也是最好的实验土壤，能够快速获得真实反馈，帮助Semco尽早改善或者放弃。从琳琅满目的改革建议中找出真正适合的，需要有一点探索的思维和方法。

当被问到如何掌控这样一家不同寻常的公司，塞姆勒的回答永远是：我并不掌控它，我只是放开限制，让它自由运转。

塞姆勒放权管理的准则如下：

◆放弃你闪亮的头衔。

◆永远处在创业的状态下。

◆不要管得太多。

◆优秀的人会自己找到适合的位置，你只需要给他们自由。

◆快速、透明的决定。

◆多样化的内部合伙人。

## 自组织公司Semco炼成记[注]

（1）组织形式篇

◆三层结构

1980年，当塞姆勒从他父亲手里接过Semco的时候，公司架构有12个层级。

塞姆勒认为，过多的层级阻碍了管理层对于公司业务的深入洞察，对技术的更新和创意的产生也是严重的束缚。在塞姆勒的主导下，Semco的组织形式逐渐变成了一系列3层的同心圆。

最内层——核心层：由公司顾问委员会构成。这个委员会包含公司的6个核心人物，塞姆勒是其中之一。他们总理公司事务，包括公司的运营方式、战略方向、总体财务情况等，并为第二层人员提供指导和激励。

第二层——合伙人层：围绕在核心层之外，由6~7人组成，他们是Semco的各个业务单元的领导人。

第三层——员工层：Semco把他们称作“伙伴”，他们在最外层。员工在Semco被赋予极大的自由和权力，去做他们认为有价值并真正感兴趣的事情。合伙人在他们当中产生，由大家投票推选出来。

Semco的成功在于它极大程度地把权力交到最外的第三层中，让他们成

为整个公司前进的推动力。

◆6个CEO

Semco没有固定的CEO，核心层的6位顾问以半年为期，轮流担任CEO。这样的制度保证了每位CEO都有足够的动力和压力做出业绩，并且在提供多样性的同时，防止公司因为除了6个月为循环的CEO任期外，Semco还有一个同样以6个月为期的财务预算周期。

这两个周期被有意识地错开，财务预算周期从每年的1月到6月，7月到12月，而CEO任期分别从3月和9月开始。这样做是为了避免把所有的财务责任压在某一个人的身上。在任的CEO不会因为财务指标的压力，而做出一些不符合公司长期利益的决定。

“公司的掌舵人不必为了数字殚精竭虑，如果公司出现了不好的状况，大家会共同承担责任。当财务目标只是某一个人的压力时，其他人可能就在旁边休息了。在我们的制度中，没有人可以休息，今天你把风险交到别人手上，两年半以后你仍然要来承担后果。”Semco对外如此说道。在Semco公司，CEO不是一个人独挑大梁，而是由团队一起承担责任。

◆业务驱动团队构成

虽然Semco是制造行业出身，但它不像传统工厂那样按生产线分配人员。相反，Semco的团队都是在一个产品或项目开始时，由对项目感兴趣的人自发构成，产品完工或者项目结束后这个团队就自动解散。然后团队成员

们各自去寻找下一个他们感兴趣的项目。

在Semco没有永恒的部门，所有人都是在一段时间内属于某个团队而已。所以他们的桌子、工作台也随着他们到处移动，虽然在外人看起来Semco的桌椅摆放很混乱，但事实上它们总是在最合适的位置上。

◆有章可循：常识指导下的运作

民主和自由并不代表放任。每个入职Semco的新员工都会收到一份20页的“公司生存手册”，告诉他们如何在这里工作。

但等到翻开它们后，你会发现里面全是一些卡通漫画，几乎没有任何公司政策。

“按常识去行动”——这是唯一的要求。用塞姆勒的话说，一家公司完全可以没有所谓的政策方针，只要能够保证：所有人都按照最基本的常识去做事。

虽然连塞姆勒自己都承认，让员工用常识管理自己的行为活动是一种有风险的策略（要求员工具有极高的责任感），但它却让给员工赋权这一重要准则在Semco执行得更加彻底有效。

◆岗位轮动

Semco坚持每2～5年就让员工轮岗。这能防止员工出现工作倦怠感，并且让员工在不同的岗位上扩充知识和眼界，从不同角度来了解公司的业务。它鼓励员工学习新的技能，保持工作热情，从而为企业创造更高的价值。

轮岗的另一个好处是，它让不同背景、不同性格的人互相组合，各种各样的知识和技术在这个过程中相互碰撞融合，成为Semco创新的源泉之一。岗位轮动还能够防止组织机构官僚化。

◆新员工计划

让员工选择适合自己的工作内容的前提是：他们了解自己都有什么样的选项。

所有入职Semco的新员工都会有6～12个月的时间，自由地在任意团队间流动。他们借此机会了解新东家，结识不同的人，尝试做各种事情。在这段时间内，他们会有一个导师，帮助他们尝试至少12种不同的工作，最终他们自己决定愿意长期待在哪个团队。

事实证明了这个计划的精彩之处：尽管Semco的员工是猎头们挖角的重点对象，但整个公司的员工流失率不到1%。

◆工会与群体

在国外，工会绝对是最让公司高层头痛的组织。很多人认为，如果你是工会活动的领导者，那么意味着你在一定程度上站在了公司的对立面上。但Semco给员工充分的自由和权力进行工会活动，发展民间组织。员工绝不会因为组建或者参加了类似组织而受到任何隐形的逼迫。虽然在Semco的历史中，有过几次罢工事件，但它们都在很短的时间内得到了和平、妥善地解决。

塞姆勒认为所有人生活在不同的社会群体中：人种的、宗教的、工种的、政治的……这些群体支撑着我们的社会生活。所以，公司的组织形式也应该允许各种不同群体在公司内共存。

群体也给公司提供了人员的多样性，让Semco有着丰富多样的人员构成去面对各种挑战。这样的多样性甚至成为Semco区别于它的竞争对手的核心优势之一。

“建立一个统一的目标，然后想方设法地让内部的多样性开花结果，让员工用他们自己的智慧去实现目标。”

（2）个人与公司

◆做个“成年人”

许多公司的运作基于自上而下的指挥，这暗含着一种逻辑：身居高位的人比下面的员工更知道怎么做事，员工必须依靠老板的指令才能很好地完成自己的工作。塞姆勒认为大多数公司都患有这样的“保姆综合征”。

这样的公司把员工们当作小孩子看待，告诉他们该去哪儿，要做什么，在什么时间要完成什么事情，他们应该和谁交谈，等等。塞姆勒认为“如果你把员工当成小孩子看待，那么他们就会表现得像个小孩子。他们不会主动思考，也不会尝试新的东西，更不会冒险改变。他们只会按照你告诉他们的做，根本不假思索”。

在Semco，公司和员工不是大人与小孩的关系，在这里每个人都是“成年人”——无论你是CEO还是车间工人。没有人规定你的工作时间，没有人给你分配办公室，也没有人告诉你怎么穿衣服才是合适的。

当没有人指挥和要求，人们就会开始对自己负责。

◆赋权催生的自主

怎么做到把员工当“成年人”？如果公司的管理人员不愿意放松手中的权力可不行。权力和责任总是相辅相成，共存共生，Semco的员工有很大的责任感、判断力和创新精神，是因为他们被赋予足够的权力。

Semco给员工赋权的方式简单而直接——让员工作决定。比如：

①员工自己决定他们需要多少假期，在什么时间休假。

②员工自己决定他们的上下班时间。

③业务人员可以花费他们认为必要的差旅费用。

④员工自己来设定业务目标。

Semco发现，当人们被赋予完全的自主权，他们总会找到合适的方式，使他们的行为既满足自身利益，同时也让公司受益。

员工在公司的一些重大事项上也能够通过手中的投票来表达自己的想法。比如在20世纪90年代初，Semco的工厂需要搬迁，公司专门停工一天，用大巴车把员工带到3个候选地址参观，然后让他们选择未来他们想工作的地方。最终投票的结果并不符合管理层对选址的考虑意见，但他们还是尊重了大家的选择。最终，这个决定被证明是一个让所有人都满意的决定。

“我们接受员工的决定是因为我们相信，从长期来看，让员工参与那些与他们息息相关的决定，对他们的工作动力以及士气，都有非常积极的作用。”

把自由与权力交到员工的手中之后，公司要关注的仅仅是员工最终的工作业绩。一个每天准时下班却真正为公司创造出价值的员工，远好于每天工作10个小时却鲜有出色表现的人。

◆投票选老板

不难想象，Semco的组织形式发生转变，一定伴随着激烈的权力交割。今天，Semco的管理层是由员工投票选出来的，而且，最终也由员工决定其工作表现。干得不好就出局，就这么简单。

塞姆勒坦承当Semco的管理人员需要十足的勇气，“让员工评价老板，而不是老板点评员工，这对经理人是巨大的挑战。”

把命运交给自己的员工意味着随时可能丢掉饭碗。但这是Semco让员工参与公司运营和管理的有效方式之一。作为“成年人”，他们知道自己和哪位老板一起工作更合适，更高效。

有趣的是：当员工拥有决定权的时候，他们做出的决定并不逊色于职业经理人，有时候甚至更甚于他们。他们公平地评价自己的老板，他们心里也清楚怎么做能够让公司运转自如。

◆11种薪酬方式

在绝大多数公司，员工领取报酬的方式是固定的薪水。一些有特殊贡献的重要人员可能会幸运地拿到公司的期权。极个别员工会有权分享公司的利润。

但在Semco，员工拥有比这些多得多的选择。他们可以运用下面这11种方式，定制他们喜欢的薪酬方案：

①固定薪水

②奖金

③利润分享

④佣金提成

⑤基于销售的专利使用费⑥基于利润的专利使用费

⑦基于毛利的佣金提成

⑧公司的股票/期权

⑨公司上市或者业务转卖后，管理人员的现金分红

⑩管理人员的年度个人目标达成后的奖励

⑪超额完成公司长期计划后，对超额部分的提成

任何人都希望赚得越多越好，所以收入谈判通常很难避免。但Semco避免出现这种情况。它给员工提供必要信息帮助员工自己决定自己的收入。这些信息包括当前市场的薪酬情况，公司内的其他同事的工资情况，公司的营收情况等等。

然后要怎么领取报酬这件事情就交给员工自己决定了。他们可以任意组合

上面11个选项，得到最终方案提交上去，而公司真的会按照这个方案来给员工发放薪酬。

“我们发现如此灵活的薪酬选项可以激励员工创新，并且让他们勇于尝试和冒险。”塞姆勒谈道，“而最终员工都会发现，对他们最有利的方案，一定是那个让他们自身利益和公司利益同时最大化的方案。”

你也许会问，难道Semco不怕员工给自己过高的薪水，而损害到公司运作？答案当然是否定的，Semco有相应的机制，员工避免去选择不合理的报酬。

◆阳光下的财务秘密

在Semco上至公司领导人，下到公司的保安人员，乃至员工工会，都有权随时查阅和审计公司账目。Semco真的只有一个账套，并且对公司内部完全公开，这便于所有人及时了解各个业务单元的运营情况。

为了让没有财务知识的员工读懂账目，Semco专门提供相关培训教会他们如何阅读基础的财务报表，因为这对于各个业务单元制订自己的财务预算相当重要。

而每个月，Semco也会把业务单元的资产负债表、现金流量表和损益表发送给每个员工，并附上详细的财务报告。公司的高级经理人依据这些重要信息运作公司，而员工们也能随时获取它们。

当Semco刚刚开始公开财务信息时，公司高管们担心他们的收入将没有办法继续对下属保密。事实上员工们也的确对此发问。而正是这件事，推动了Semco关于薪酬的另一项大胆举措——公开所有人的薪资。

在Semco如果你对别人知道自己领取多少报酬而感到难堪，那说明你可能配不上你的薪水。给自己过高的薪水，意味着你将要和一帮不喜欢你的同事一起工作。而且6个月后，你还有可能丢掉你的工作（原因见后文）。

“薪资保密系统，是对那些无法心安理得地获取报酬的人的一种保护，而我们尝试打破这些保护，让薪酬制定更加合理有效。”

◆每6个月一次的闯关

在一个都是“成年人”的公司，业绩是唯一的衡量标准，每个人都需要对自己的业绩负责。所以，Semco每6个月会评估一下所有员工的业绩，其实现方式很特殊——所有的员工需要重新向公司进行一次职位申请，以在当前职位上继续工作下去。

每过6个月，Semco所有的员工，包括那些经理人，都需要向其他人证明自己继续待在公司的价值，并且配得上他们自己定下的薪酬。那些达不到标准的人必须离开当前的岗位，他们可能被下放到其他岗位或者离开Semco。

这样的措施或许有些残酷，但它让员工保持不断学习提升、创新的动力，以持续为公司创造价值。那些不能为自己负责，无法达到团队预期的人，在Semco没有生存空间。

而为了激励员工的自我提升，Semco有一种特殊的“成长假期”。员工可以每1～2年就请上几周或者几个月的“成长假”，暂时放下他们的日常工作，用于读书、学习新技能或者思考如何改进他们的工作。

每6个月被重新聘用的时刻，也是每个员工为自己争取更好薪酬的机会，这既可以是薪酬方案的调整或者数字上的增加，或者两者都有——只要他们的工作表现说明这是合理的。

每个人的命运都掌握在他们自己的手中，没有人会成为公司制度的牺牲品。

◆利润分享

在薪酬制订一节里我们已经提到，Semco给每个员工分享公司利润的机会。员工们通过利润分享计划，最终会分得公司25%的利润。

自从塞姆勒执掌公司，1980年到1994年间，公司的利润增长了5倍，生产力增长了7倍。塞姆勒对此的看法是：“尽管很多人认为利润分享计划是在吃社会主义大锅饭，但Semco的实际例子让我认识到，这比很多措施都更有激励效果。”

而这也间接制约了员工给自己制定过高的工资方案，因为这会减少公司的最终利润，从而影响所有人的收入。

◆员工保障计划

虽然每6个月Semco会让员工重新申请一次工作机会，但这并不是说在Semco工作每半年就会面临一次失业的可能。

任何在Semco工作满3年或者年龄达到50岁的员工，都会受到公司的特殊保护。这些员工的离职需要经过一个很长的审批流程。而且，任何有可能被辞退的员工，在真正离开公司以前都有机会在别的职位上再尝试一次。

所以虽然Semco有裁员的流程，但因为它非常严格，反而增加了员工的安全感——员工们都知道，他们不会被轻易辞退。

◆个人业绩与公司业绩：聚沙成塔

Semco的组织方式的另一个精彩之处是，它让身处其中的每个员工都知道他们各自的工作是如何对公司的业绩产生贡献的。

因为公司公开、透明、民主的文化，员工一方面可以从他们工作中得到及时的反馈，另一方面也从各种渠道了解公司层面的运营状况，所以他们的个人工作对公司整体目标产生了什么样的影响，通常很清晰。

每个人都知道他们在做什么，为什么要做这些，以及他们所完成的工作对公司意味着什么。他们知道自己的工作对公司不可或缺，这让他们保持存在感和责任感。

◆头衔，要多大就有多大

每个进入Semco的新员工，都会收到一张空白的工卡，用来填写自己的职位名称。但是，大多数人并不需要它。在Semco这样的自组织的公司内，你的头衔只会成为你工作的阻碍，并且引起不必要的误解。

不过只要你愿意，你可以在上面填写任何你想要的头衔。比如，某个运营经理在工卡上写的是："管运营的皇家法老"。

◆法不责众

不难想象，在Semco这样人数众多的民主公司，总会有人钻公司政策的漏洞，甚至以不正当的方式骗取利益。塞姆勒也公开承认的确有这样的事情发生。一些公司强调所谓的集体荣誉感、团队精神，所以一旦一个人犯错，整个团队都会受到影响，甚至一起被责罚。但Semco处理这样的情况都只针对个人，绝不会根株牵连，累积无辜。

即使有少数的反面的例子，Semco仍然把员工作为会为自己行为负责的"成年人"，它的运转基于这样的信任：员工并不会利用公司给予的自由和空间，谋取不正当的私利。这与大多数公司的立场相反。

"我们的确有过一些员工，利用公司的信任和公开制度，盗取公司利益，幸运的是我们及时发现了这些行为并且对这些个人行为进行了控制，在整个过程中我们并没有采取任何针对团队的监控措施，避免使那些正直诚实的员工受到无辜的伤害。"

（3）业务篇

◆CEO也只有一票

CEO比你更知道公司应该做什么业务吗？许多人认为是，所以CEO是那个代表公司做决定的人。Semco不是。

塞姆勒是公司最大的拥有者，但是公司绝大多数的商业想法却不是他的点子，这是让他十分骄傲的事情。从这个角度看，你可以说这个公司几乎不是靠他在运作。在Semco他连自己的办公室都没有，大部分时候是远程办公。

当他有了一个想法之后，他也需要在公司内部去推销他的点子，他的一些管理建议也需要由公司的“顾问委员会”投票审核。（一些涉及基层事务的决定则由另一个类似的委员会审批。）

有一次，塞姆勒想带《英国金融时报》（*Financial Times*）杂志的人去参观他的工厂，这个提议就被委员会拒绝了，因为早在之前几年工厂就已经有规定，为了让员工能够安心工作，禁止一切媒体参观采访。

◆公司主营业务是什么？

和常见的商业逻辑不同，塞姆勒并不主动为公司进行定位。

塞姆勒认为一旦告诉员工Semco是“XX市场领导者”，也就排除了公司进入别的市场的可能性。品类的划分虽然可以带来专注，但同时也会带来思维上的限制，从而抑制创新。

“我也不知道我的公司是什么行业的。我只知道我们在做哪些事情——我们制造东西，提供服务，打造线上社区，但我不知道我该如何定位Semco。坦白地讲我也不想知道。我带领公司的这20多年时间里，我一直努力不去定义我们在做的事情，原因很简单：一旦你说你是某个行业的，就相当于把你的员工带进了某个关起来的房间，哪怕这个房间再大，他们的思维和想法再也不会超出边界。更糟糕的是，你给了他们一个现成的借口去无视新业务：那不是我们的市场。”

所以Semco的定位到底是什么样的？答案不由高层管理者来定义，而是由员工用他们的兴趣，他们的行动，他们的创新来书写。

◆每6个月评估一次业务情况

每过6个月，Semco除了会评定一次个人绩效以外，还会评估业务的发展

情况。在这一天，一切事务都会为评估让路：每个人都会经历一次严格的财务计划和预算流程，而业务单元的运作情况也会被检验，以判断它是否还应该继续存在。

一个主要的问题是：“假设目前并没有这块业务，今天你仍然还会考虑启动它吗？”

如果得到的回答是“不”，公司会快速地结束这块业务，把人才、资金和资源都转到更有价值的地方。所有员工的重新聘用以及员工对老板的评分也都是在这个期间完成的。

Semco鼓励员工在各项问题上给出直接、真实的反馈。这不仅仅体现在评分问卷上，在之后的访谈中也是一样。

员工也被问及对公司的看法，比如为什么他们会举行罢工，为什么想要离职。这份问卷叫作“公司在搞什么鬼”，它收集到的答案会在全公司范围内进行公示。

◆快速的创新决策

扼杀创新最有效的办法之一，就是官僚机构内复杂冗长的审批流程。Semco尽可能地让员工可以非常简便地提出新想法，并且让新想法可以很快被评估，然后第一时间反馈给员工一个清晰的决定。

决定的过程由“执行委员会”来主导，它由来自各个业务单元的代表组成。同时，整个决策的讨论过程对所有员工也都是开放的，每次评估会议都专门留有两个位置，留给想要来参加会议的普通员工。

Semco评估新创意的标准主要有两项：

①这个新创意必须能够提供优质的产品或者服务。

②这个产品的制造或者服务的提供，必须有比较高的进入壁垒。

只要一个想法同时满足上述两个条件，就能够启动起来。如果没有达到这个条件，但是这个想法被大家所看好，Semco通常也会支持。Semco对于创意的评估流程清晰而公开，尽可能少地去扼杀创新。

◆差异化合作

正如许多成功的设计公司所提倡的那样，Semco也发现，通过不同背景、不同类型的员工之间的合作，可以激发创意的产生。“认为你或者你的部

门的人就能搞定一切的想法，是十足的傲慢，”塞姆勒说，“让我骄傲的是在Semco我们有各种不同类型的员工，我们鼓励他们通过相互组合去完成工作。”

所以Semco中存在着各种各样的群体，不同地区的，不同宗教的，不同工作类别的，不同政治倾向的，不同个人兴趣的，这些群体之间有着明显的不同。Semco在设计内部组织形式的时候，就专门考虑到了如何在业务单元以外，让不同群体共存。比起强制大家生活在公司划分出来的单元内，维持表面的和谐，不同群体的共存很好地保护了Semco内部的多样性。这些多样性常常碰撞出创意，这是Semco相较其他公司的竞争性优势之一。

Semco的很多创意孵化都有相似的模式：一伙怀有激情的人的自由组合，然后带着互惠共赢的承诺，他们可以很容易地获取到公司里别的团队或者群体的帮助，这可能是在某个细节问题上的专业建议，某块资源的分享，某项技能的培训，甚至是直接的投入参与。这样的“创意联盟”大大加强了初期团队的能力，分担了失败的风险。

如何激发差异化合作是一种艺术，它既是创意产生的源泉，也是孕育创新实验的土壤。在Semco，所有的差异化被统一的目标所引导，保证了差异带来的是效率，而不是混乱。

◆创新空间

Semco的每个工厂里都有一个很大的空间，里面摆放了很多桌子、电脑和工具，任何一个员工都可以带着创意来这里进行实验，或者通过与其他人交谈沟通，寻找创意和灵感。

头脑风暴、问题讨论、原型试验时常在这里发生着。这些都让这个创新空间一直吸引着公司里的“思考者”。

这样的空间能够一直受到欢迎，是因为来自不同业务部门的人会聚集在这里，大家有机会接受新的想法和信息，并且了解别人都在做些什么。这种随机的碰撞有时候正是灵感的来源，而当他们有了灵感，Semco也有富饶的创新土壤让这些创意灵感生长发芽。

◆增长还是稳定？

被许多公司普遍信奉的一条商业原则是：想要成功就必须保持不断增长。Semco衡量成功的标准则不同，它认为对于一个企业来说，能在市场上生存多久比你能把它做多大重要得多。所以，Semco并不给它的业务单元或者员工设定营收目标。

Semco让团队自己决定他们的业务规模，这个规模应该是既能盈利又能令用户满意的。这是Semco认为的最佳业务规模，而这个规模究竟是多大，显然也不是由CEO或者公司高管“计划”出来的。

在这里，不断推高业务峰值不是第一要务，只要业务规模的下线保持健康，峰值哪怕有所下降也是可以接受的。比起把业务推到超越“最佳业务规模”的某个极限值，Semco更倾向于鼓励它的员工去发掘一项新的业务。

一家公司要怎样完成从集权、命令、控制到民主、自发、灵活的转变？Semco为我们提供了一个绝好的转型的例子。Semco在财务层面的成功佐证了民主公司并不是理想国、乌托邦。给予员工自由和权力，与公司的成功之间并没有天生的矛盾——尽管这并不符合我们的直觉。

过去人们维护集权式管理的一大原因是：集权带来的统一性能够最大化工作效率。而Semco用现实提出质疑，自由真的意味着失控和低效？这不禁让人想到项目管理中的敏捷之辩。也许，真正要问的问题是，如何在控制与自由之间，找到那个你要的平衡点？

塞姆勒说过：“如果说我在Semco的这些年教会了我什么东西的话，就是成功的商业并不是一定要按部就班。不靠任何计划我们也能打造出伟大的商业。不靠规章制度，也不靠命令控制，你仍然可以拥有一家超高效率的公司。不必牺牲利润，你的公司也可以没有拘束，充分自由，充满创意和创新。不依靠权力，你依旧可以领导你的员工前进。所有你要做的，就是对人的信任。”

无独有偶，在中国广州也有这样一家“奇葩”公司——广州视源科技（CVTE）。CVTE成立于2005年，总部位于广州科学城，旗下设有多家独立的子公司，目前致力于多类相关产品的研发、销售和内容服务，包括液晶电视主板设计、电源设计、商用显示、移动互联、消费电子、智能机顶盒、嵌入式游戏和医疗等产业方向。这家公司在创始人孙永辉的带领下以15万元起家，到2014年底已经成为电视主板领域市场份额全球第二、中国第一的王者。其创新的希沃（SEEWO）交互式智能平板，在中国教育市场也是市场份额第一。王晓明有幸在2015年拜访了该公司，这期间，他发现了公司在多个领域的创新尝试。

说到福利，可能很少有公司可以与CVTE媲美。CVTE为员工买房、买车，这都算小事。2014年CVTE为近2 000名员工的父母提供了旅游体检服务，并且为需要治疗的员工父母联系最好的医生。CVTE拥有全广州最贵的幼儿园，并且只为公司的员工子女提供。这些让其他公司羡慕的福利让员工充满了幸福感和自豪感。

这个公司在管理上也有让人惊讶的地方。公司所有人的工资、奖金全部透明。每个团队包括项目负责人自组织的评价绩效，有点类似于民主讨论会的形式，通过批评和自我批评，最终得出每个人的绩效从0～100分。王晓明有些怀疑这样的绩效考核方式的效果，据CVTE人力资源的同学说，的确有的团队得过0分或100分。

---

1. 本节案例出自微信公众号“意启部落”（微信号：innolauncher）。

# 第七章
# 互联网巅峰营销新战法

> 品牌依然是溢价的筹码，但传统品牌的套路不复存在，一切都将移动化、社交化，新型品牌营销需要进一步融合互联网。

品牌依然是溢价和抵御风险的筹码，但传统品牌的套路不复存在。过去品牌打造主要依靠广告＋代言＋铺渠道，但好景不长，在互联网碎片化的冲击下，传统媒体特别是电视媒体在年轻群体中迅速衰落，2011年的数据已表明北京电视开机率从70%下降到30%，当大家都变成低头一族，传统广告的效应还能有多大？无论从第三方数据，还是越来越高的传统营销成本来看，传统营销对企业品牌建设，特别是一些初创品牌，所起到的帮助越来越小了。

一切都在移动化、社交化，顺应潮流的新型品牌营销需要与互联网进行全面融合。

## 微信＋iBeacon无缝连接

移动互联网还有着许多遐想的空间，以及无限的蓝海机遇。有一种全新移动技术正袭来，将进一步助推传统行业精耕O2O领域，这项极具潜力的技术为iBeacon。

iBeacon是苹果公司2013年开发的一种通过低功耗蓝牙技术，进行一个十分精确的微定位技术。它提供了软件和应用的开发标准，通过低功耗蓝牙4.0的无线信号覆盖和信息传递，使周围的事物和人联系起来，对移动位置感知精准到15厘米以内。iBeacon有专门的接口，并且搭配相关的软件算法，能够实现信息的精确传输。

iBeacon虽然是2013年就已开发问世，但真正让这项技术迎来井喷的却是微信。微信“摇一摇”周边是微信针对iBeacon提供的连接入口，当手机蓝牙处在打开状态下，用户在微信中打开“摇一摇”时，如果周边有iBeacon

设备，则会自动出现“周边”入口。用户摇一摇，即可获得周边多种形式的信息。摇一摇周边的开放，让iBeacon成为O2O的一个重量级入口。

对移动互联网商业来说，“入口”这个词举足轻重。早在互联网时代，流量代表用户、关注度、广告以及商业模式和利润，有了流量就有了人口红利。在移动互联网，入口等同于一切商业利润转化的前提条件。

早期手机移动端的入口是APP，大家在手机里下载一个APP应用，这个APP就成为商业入口。但APP很快陷入红海，获取用户的成本越来越高，利润不断降低，大量同质化产品削弱了APP是移动互联网入口的地位。

微信的崛起被誉为“轻量APP”，对用户来说更为便捷和好用，微信变成公认最有效的移动互联网超级入口，近6亿活跃用户带来无限商业机遇。微信自身也不断在探索帮助传统企业享受O2O福利，不但开发微信公众号让传统企业连接到用户，还在扫一扫功能上推动了二维码入口应用。2013年~2014年之间，我们看见80%以上的餐厅都在餐桌上贴上二维码，写着“扫一扫关注，赠送一杯饮品”或“扫码打折”；我们看见所有商场在海报上都贴着二维码，写着“扫码有好礼”……扫码行为意味着企业将流动的消费者吸引成自己的粉丝群体，可以聚集起来做深度CRM和持续营销，而这一切的成本比做传统广告低很多。

可随着铺天盖地商业二维码的盛行，用户对扫码的热情在逐步降低，二维码这一入口的效能也在持续下降。微信官方发现摇一摇比扫码更轻，用户都不用对焦二维码图片就可以连接移动互联网商业信息，毫无疑问用微信摇一摇是一个新的突破口，而iBeacon技术正好迎合了新入口的需求，连接线上与线下。

iBeacon能够在15cm范围内追踪消费者所在的位置，并在消费者经过时推送特惠信息和广告，也可以在商家引导下用微信摇一摇，摇出优惠券或趣味活动。美国佐治亚州哥伦布市的26家麦当劳已经开始测试iBeacon。在四周的测试期内，麦当劳与消费者进行互动，使得销量增长7.5~8%。

目前，iBeacon已经在餐饮、零售商场、超市、展会、机场、展览馆、酒店等多线下行业中得到应用。iBeacon预计将会与服务性行业产生全面交集，极有可能成为移动互联网下一座“金矿”。

摇一摇将掀起零售业新狂欢

春晚摇一摇红包的活动，产生摇一摇110亿次，最高峰值一分钟8亿次。打开微信摇一摇会产生与品牌商家的联系，在大陆游客心中已经培养了相当大的意识。微信现有用户8亿，每天打开微信的总PV值为29亿，结合

ibeacon可不断转化内地消费者与零售业尤其大型商场的前置关联。消费者无须走到商家、无须关注品牌或海港城公众帐号、无须前台拿到商场导览图，即可简单摇一摇就知道有哪些品牌在做活动，领取相关优惠，商家也可以借此机会引导消费者对自身的关注。

知名护肤品牌SK-II在上海港汇恒隆广场购物中心开展摇一摇活动，现场近4 000名SK-II粉丝和消费者在韩庚的带领下，共同体验了“微信摇一摇周边”功能，摇出关于SK-II全新CC霜的H5品牌互动页面。现场消费者通过微信支付购买SK-II产品，并获得微信卡券兑换赠品。以SK-II为例，微信强大的互动功能将有效帮助品牌提升用户忠诚度和互动活跃度，并以微信支付实现了品牌推广和销售增长的顺畅连接。







选择对应品牌 获取优惠券

盛世瑞智国际文化传媒为香港著名海港城设计执行了一套微信摇一摇营销方案，摇一摇周边活动第一次将以海港城化妆品区域为试点，先实现优惠券或红包、小礼品派发的体验。第二期计划可以在暑假期间做青少年儿童类的活动促销，第三期计划可以再做美食类的活动推广。慢慢培养用户，通过摇一摇很便捷地与商家不断发生互动的习惯。

通过这场活动，可以进一步巩固海港城在业内以及市场的品牌影响力，加深内地游客的连接性。随着海港城的曝光，商场内入驻的品牌自身也会受到高强度的曝光，获得最大化的关注；根据海港城到店人流量，6月份到达海港城的数十万顾客，在现场通过摇一摇的活动促销形式，均可知晓并关注品牌方。营销活动曝光度大幅提高，改善传统DM单的促销阻碍和弊

病。

通过以摇一摇为主导的系列创意活动，海港城未来将实现功能：

打开蓝牙










摇出海港城摇一摇界面品牌优惠券集合

1. 只要进入商场区域，无须去到品牌商铺，即可了解品牌活动、折扣、促

销信息，大幅增加品牌曝光度。

2. 地图导航：无须领取纸质地图，即可知晓自己位置，通过导航可找到心仪的品牌。

3. 大数据分析：了解顾客流动情况，多少人摇的数量，各个品牌促销券领取等情况。

摇一摇变革景区营运

工作往往是为更好生活，随着大家收入增加且对生活品质的追求，景区成为国人假期休闲娱乐的重要去处。但正因为游客日益增多，景区暴露了运营效率不足、服务力弱的问题，令广大游客苦不堪言。景区可以充分利用微信人口红利为游客提供服务，并且提升自身运营能力。

游览景区前

一、微信导航。达到景区关注景区公众号，点开导航，便可根据游客所在位置，规划行车路线，也可根据实际交通状况，推荐交通工具。让游客方便快捷到达景区。

二、微信买票二维码检票。通常景区买票窗口都排着长队，就算在网上购买了门票，也需排队换票才能进入景区。所以景区可以在自己的公众号里搭建一个平台，开发售卖系统以及布局二维码验票硬件，开通微信支付的电子票售卖服务。凡是成功购票的游客获得一个二维码，到了景区无需再排队兑换票，直接用二维码对着景区验票机接受确认就可进入，高效且降低人工成本。

三、景点介绍。每位游客最需要的是地图指引，过往纸质地图无法形成互动。在微信公众号里增加景点介绍，将景点的历史、文化、看点融合，使游客在游览前已经对景点有了初步了解。

游览景区中

一、景点导航。进入景区之后，想自己独立旅游的游客总是要满头大汗一边研究地图，一边向景区工作人员打听怎么走，结果走错路的游客比比皆是，非常影响心情。

我们可利用手机的地理位置定位功能，开发一套景点定位导航系统，游客打开景区微信公众号，点击“景点导航”一目了然所有景点位置，每个景点

都可以点击查看特色介绍、节目表演时间、目前排队情况和路线导航。

二、景区表演预订。当你选择了想看的节目表演，当你走在景区时，手机会自动弹出信息提示距表演开始还有30分钟请点击导航前往此地，再也不用担心忘记时间错过表演。

三、餐饮预订。在微信公众号上的景区平台，还可以开发即时餐厅信息更新功能，游客可以看到在这个景区餐馆列表，每家餐馆地理位置导航和菜品类别、正在排队的人数，还可以在线直接选择菜品和微信支付购买，到达餐馆后凭二维码或电子卡券领取餐食，省去点餐、找零的环节，游客就可以省下更多时间去休闲。

四、攻略选择。不同年龄段的游客在游览时可能适合不同的景点线路，所以当你打开景区公共微信时，可以根据自身的喜好选择休闲线路或者惊险线路，也可自行制定线路。让游览变得更合心意。

游览景区后

景区的效益不仅仅是门票收入、餐馆收入，还有纪念品销售和周边酒店合作。有许多游客想起购买纪念品时已经离开景区了，又懒得为了纪念品专门去景区购买。事实上，在微信公众号平台里可以搭建一个商城，专门售卖这个景区独有的纪念品，游客可以选择在线购买直接取货带走，也可以填写地址寄回家或寄送给亲朋好友，就算离开景区也可以随时购买纪念品，增加景区的收益。微信在智慧景区打了前阵，但是我们期待有更加先进、更加完善的其他技术解决方案，一起来推动这一伟大的事业。只有真正做到了智慧景区，才能把“以人为本”落实到了旅游业的细节之处，共建美好生活。

除了以上行业，微信摇一摇可运用的地方还非常多，例如餐饮服务、政府服务、医疗体系、民生建设、交通运输等，都可以通过这种技术实现深度O2O产业链，全面提升综合服务能力与运营能力，打开营销创新之路。

## 巧妙整合多种平台

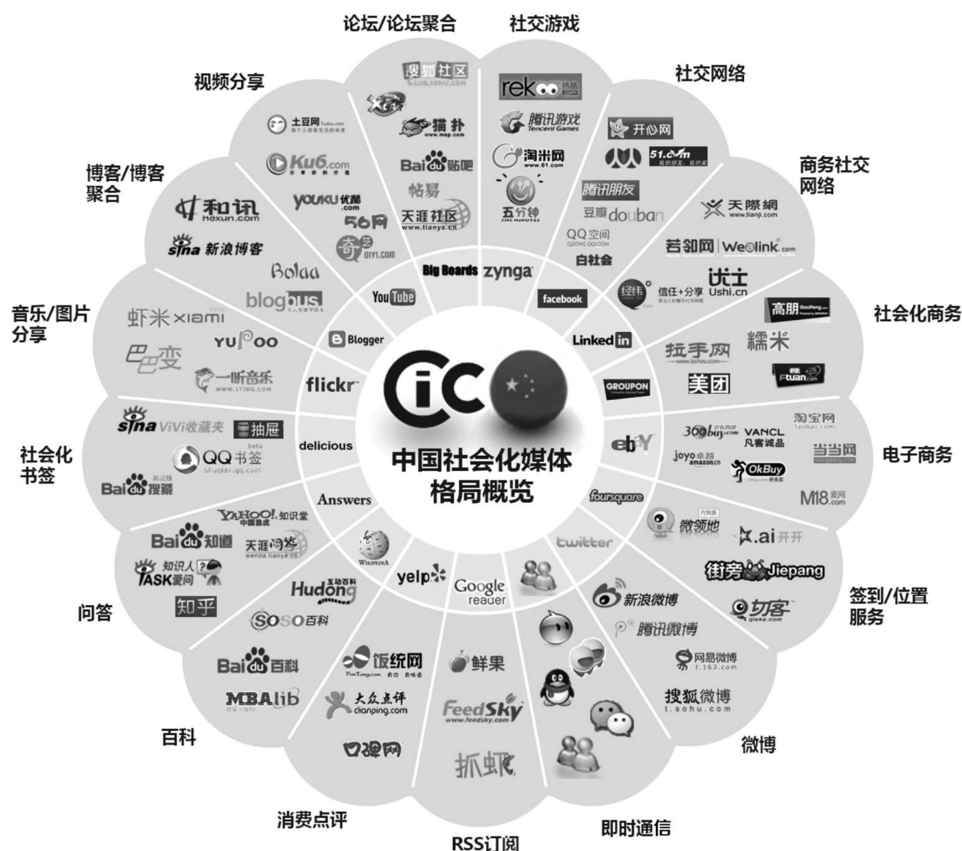
整个互联网提供给我们的新型商业平台非常丰富，甚至到了眼花缭乱的地步，上千种工具摆在我们面前，有的是免费，有的需要付费。绝大部分创业者和企业选择平台，都是跟风，一开始QQ营销被宣扬成企业寻找客户的阵地，后来微博风靡创造的品牌神话吸引大家纷纷开微博做营销，2013年微信公众账号爆发，平均每天新注册的账号就达1.5万个（截至2014年7月中国共有580万微信公众账号）。大家都在追赶潮流，然而成功的极

少，但我们要抓住未来的移动社交化营销趋势。

面对不同平台的整合运用，我们需要把握四个方面。

（1）工具认知。每种平台工具都有特定群体，针对不同行业有不同功效。

百度体系平台。百度在个人电脑互联网与移动互联网、搜索市场都占据第一，我们也一直将百度体系视为企业品牌构建的重要战略平台。这不仅仅是百度付费推广的层面，百度新闻、贴吧、知道、图片、视频、地图等，都是打开品牌消费机会的入口，我们应该策略性地去布局。从打开知名度角度来说，我是你的业务的潜在消费者，并不知道你的品牌名称或你的新动向，比如我搜索“怎么瘦身”，百度首页看见了你的信息，那么我就有可能点击去了解你，这就是销售的可能性。尤其现在的年轻80后、90后群体，普遍不喜欢拨打客服电话，凡事都喜欢去百度问问“怎么办”，这些都是机遇。从提升美誉度来说，消费者在其他渠道获知你的品牌或企业信息，往往会在消费决策前搜索企业名、品牌名甚至企业家名字，搜索出来的都是客观、正面的信息，会促进良性消费决策。百度在2014年9月推出的百度直达号，也非常值得企业研究与运用实践。




微信是移动互联网里品牌构建的一大阵地，完成闭环的展示、传播、交互、交易一体化，也是我们今天挖掘蓝海的重点。

新浪微博在前几年很火，近年来被唱衰，从传播角度和网民行为来说，微博只是进入冷静发展期，同时也是事件营销发源地与提高社交化口碑的良好平台。

（2）选择与权重。选择性价比最高的平台，分轻重组合不同工具。

所有平台都有效果，但企业与人的精力都是有限的，这就如同一盘棋，每一步都要选择用哪个棋子。

（3）时间与节奏。整合策略里时间布局，每种工具使用的节奏配合。

部分企业可以做好第一步的认知与第二步的平台、工具选择，但时间与节奏的策略却非常讲究专业、智慧、创意、眼力以及运气。所有平台运用的

时间与节奏，需要与本章第三节的“制造让产品走红的引爆点”结合制定。

（4）平台目标与效果评估。

从最终目标来说，所有社会化平台都要与商业目标“持续盈利”结合起来；从平台细化管理来说，不同平台有不同的规则和数据呈现，所以要制定不同平台、不同阶段的合理目标与效果评估。

传统行业非常重视投资回报率（POI），你在某个东西或某件事上投入资金，肯定是要索求回报的，这里有个等式：

投资回报率＝（投资获得的收入–投资的成本）/投资的成本

我们假设某场营销活动投入成本10 000元，由活动带来15 389元新增销售额，那么投资回报率是53.89%这个等式看上去很简单，但在社交化媒体上，这个等式并不是完全适用，因为作为效果评估的数值不是单一化的，例如网站广告曝光量、微博粉丝数量、微信订阅者数量、每天在不同平台跟你对话互动的用户数量与内容等，而且不一定立刻产生立竿见影的效果。所以在追求销售转化实现盈利这个目标之前，不同平台都要划分较长期阶段的效果考核量化数据，包含粉丝数量、互动数量、曝光量等阶段数据。

## 爆发的HTML5交互创意

微信是目前移动互联网最大入口，随着微信产业链条的不断完善，企业可以根据微信提供的接口、加上HTML5技术，实现各个方面的应用，两者的融合是未来技术开发趋势。目前我们看见在微信生态圈里，已经出现各种各样的创意传播交互设计。

游戏互动类

2014年7月，《围住神经猫》这款游戏火了，微信朋友圈都在刷屏。一只造型夸张、表情傲娇的白猫在手机屏幕中央贱贱地扭动曼妙腰肢，等着你通过点击屏幕上的圆点围住它。这款简单的HTML5小游戏两天之内就成了微信朋友圈最流行的娱乐游戏，根据数据显示，《围住神经猫》上线24小时内表现较为一般，独立玩家数（IP）仅为23.4万，流量（PV）仅为86.3万，但在随后一天爆发，上线48小时IP数据窜升到241万，PV达到1 026万。如此强大的传播速度，是社交化平台里又一个经典案例。

这款制作简单却意外爆红的小游戏原本只想“拉点用户”，何以引发微信用户的集体“围猫”？首先《围住神经猫》具备了一款流行小游戏应有的优良

特征：上手简单又不失挑战性;醒目位置大大咧咧地显示着网络流行俗语;欠欠的猫形象加上贱贱的表情让人忍俊不禁;默认分享模版“我没有围住它，谁能帮个忙”和“我用X步围住神经猫……你能超过我吗”，恰到好处地撩拨起玩家“游戏竞争”的心态。

“即点即玩”的HTML5游戏受到用户欢迎，给企业带来的启发是什么？经常给用户推送促销短信和微信公众号图文消息，或许会有零星的用户给予反馈，但效果会越来越低，因为用户收到的信息是海量的。如果不能做到打动用户，让用户主动帮助传播，营销的路只会越来越窄。将品牌与游戏结合，抓住“好玩”和“互动”两大核心点，是品牌营销的流行趋势。

品牌展示类

品牌的展示可以采用更丰富、更有趣味、极富场景感染力的交互形式进行传播，在传播过程中完成对目标用户群的数据收集、用户管理、交易处理。品牌诉求、艺术、文案、代码组成了品牌创意的新革命，程序代码进入核心的创作过程，带来新的品牌表达和互动方式。移动技术营造了新的体验，为品牌提供了更多的维度和接触点，可以把叙事技能充分展示到不同场景里去，极大提升线上品牌体验度。

Google与阿迪达斯合作研发了一款“会说话的鞋”。这款鞋子内装有加速感应器、陀螺仪以及压力感应器，可以侦测穿鞋者的动作，通过鞋舌上的芯片以及喇叭，提醒主人是不是该去做运动了。它可以知道你是站着还是坐着，你是走路还是跑步，你是不是跳上跳下，它会知道并给予你反馈。

安置于鞋身各个部位的传感器可以收集鞋子的运动信息并发出俏皮的语音评论，智能鞋还能与手机应用连接，绑定用户的Google＋主页，与手机的绑定可让智能鞋在Google＋主页更新实时状态，好友可随时浏览你的最新运动状态。

借由一连串程序让这双鞋子还拥有了个性，例如“他”会说这么“文艺”的话：“我喜欢风吹在鞋带上的感觉”、“你让我成为一双骄傲的运动鞋。”例如打篮球时，谷歌鞋会说：“打电话给911，因为你太火了。”Google希望能够将人们普遍对科技的看法翻译为创意机构对广告的思考方式。




可穿戴设备在提升产品体验的同时也连接到社交平台进行“去商业化”传播

基于HTML5技术，品牌可以搭建商城构筑移动电商，也可以创作专门用于传播的创意页面。但市面太多商城或页面，仅仅是传统网站与传统广告形式的搬迁。能被记忆、传播、奉为经典的，一定是在移动终端设计出各种各样与用户交互的方式（组合手势、音乐、语音、图片等模拟出具有空间感、故事感的场景，以打动人心），在传播过程中就执行目标，缩短销售路径时间，快速铺设商业模式。

享誉全球的奢侈品牌Burberry（博柏利）极具英国传统风格，2014年4月，Burberry亚太地区规模最大的旗舰店在上海开业。Burberry首次尝试社交化平台互动营销，借助与腾讯视频、微信、微视、腾讯时尚频道等线上平台的合作，为更多未能到场的用户创造了一次“平行的体验”。盛典举办之前，用户可通过摇晃、轻拂、点击手机屏幕，观赏伦敦及上海的著名城市地标美景，感受由伦敦抵达上海的奇妙旅程；盛典结束后，微信用户也可通过Burberry官方微信平台置身360度动态场景中，仿佛亲临现场。






手机扫二维码，感受品牌创意美学交互旅程

活动营销类

互联网交互技术给企业的营销活动带来丰富的运作形式，从单一形式的抽奖、大转盘、领取优惠券、挖宝、砸金蛋，如今已经演变为无限发挥空间，利用创意视觉的传播手段呈现价值观与活动理念，设计丰富的功能和精致的交互体验。通过创造多感官互动式叙事传播，帮助活动提升品牌体验和影响力。并且，同时收集参与者的数据信息，直接方便企业或机构进行活动监控、运营、管理、效果评估与跟进。

优酷在2014年推出首档多屏实时互动音乐真人秀《我是传奇3》。《我是传奇3》延续了上两季的“优酷牛人”基因，并适应新时代需求，在“网络盲选”、“晋级赛”两个环节中升级了更多互动产品。网络盲选阶段持续至9月23日，晋级赛于10月11日起每周六晚8点上线，采用“选手表演实时直播＋公选投票＋5亿观众同步投票”的全新模式。

网友在优酷搜索“我是传奇3盲选”，就可进入活动专区。点击选手视频，会看到一个迷雾笼罩的模糊视频，盲听20秒后，页面上亮起“晋级”“淘汰”两个按键。选择晋级，选手人气增加50分，选择淘汰则人气不变。选完以后，迷雾退去，视频画面这才清晰地显现出来，可看到歌手的脸。用户既可以通过PC端优酷网页玩盲选，也可以在优酷APP活动专区参与。选手们有的颜美歌靓，有的反差巨大，甚至听起来是个姑娘，点开来发现是个汉子。从评论来看，种种惊喜和反差都让网友们乐此不疲。

在地产行业，也有互动的营销活动案例。“你的可能”推广主题源于2014年郑州万科品牌发布会主题：让生活看见更多可能。本次推广活动主要为品牌发布会做线上推广宣传，扩大品牌发布会的关注度，并提升郑州万科在郑州乃至河南的影响力。这场营销活动的理念是——用每个人的不同身份对比形成强烈反差，来表达每个人自身的无限可能。这个计划给人一种情感和精神上的冲击，在生活中，我们总是掩盖或者没有机会表达自己的其他才华，而“可能计划”提供了这个平台，让你释放自己的内心，呐喊出自己对自己的解读。前面的舞台、节奏、信仰等铺垫是利用不同场景预设来一步步击中粉丝内心，正能量的东西永远都能触及人最感性的一面。

优酷让用户参与盲选游戏，投票后当即查看**PK**排名

所以郑州万科这场营销活动创造的场景是扫开阴霾可以看到最美的太阳，鼓舞自己战胜生活插曲，中间引入万科品牌发布会主题和现场活动的聚焦信息，最后创意是通过“时光胶囊：遇见未来的自己”邀请用户提交宣言、手机号信息。这场交互营销活动形式受到了郑州人的欢迎，上千人提交了一封给未来自己的信，郑州万科也通过这样的形式成功邀约到精准客户群参加新品发布会。其中对品牌传播来说，最经典的一幕是通过交互动作来点亮图中万科LOGO、这个交互动作完美呈现了“可能计划”的理念：每个人都有无限的可能与光耀。






手机扫二维码，参加郑州万科创意营销活动

功能服务类

人们永远都在关注自己，因此以健康养生、美容、教育、性格测试与分析（含星座、血型、FPA性格色彩）、新奇好玩展示自我为主题的内容和应用，在互联网最受网友欢迎，因为这些主题可以直接为个人自身带来好处和利益，也最容易被网友自主传播。所以企业可以结合自身品牌特性做出带有功能的交互应用。

乐嘉FPA性格色彩是用“红、蓝、黄、绿”四色代替人的性格类型，借助一幅幅美妙的图画来解析多变的人生。为了让人们通过性格色彩了解自我，设计了一套移动互联网版本的性格测试题，让粉丝都能测试出自己的颜色，再给予性格剖析，而后台同步收集数据用以研究。

欧莱雅集团小美盒微信公众号主推小美盒产品，小美盒是欧莱雅集团高档

化妆品部门旗下发展出来的新项目，包含了许多一线护肤品牌，如HR赫莲娜、LANCOME兰蔻、Kiehl's科颜氏、BIOTHERM碧欧泉、shu uemura植村秀等，在这个盒子里装着4~6样上述产品的中样，目的是让18~30岁年轻男女能够接触这些品牌。每一期，小美盒都会有不同主题的盒子，里面装着数种这群高端品牌的中型尺寸商品，价格则因内容及主题不同而有所变化，从200元、250元到300元不等。对于年轻的消费群体而言，能够使用这个模式先行接触到这些高端的品牌，也是一种新型消费体验，从而去购买正品。不同于一般微信公众号的风格，小美盒运用了色彩鲜明、潮味十足的插画，开展丰富的功能型微信活动，例如皮肤测试、贺卡、形象分享等，让用户在使用这些功能时同步传播小美盒品牌。






手机扫二维码，在线使用小美盒微信贺卡






手机扫二维码，在线测试皮肤状况

## 玩转社交平台粉丝经营

“卖产品其实很简单，只要经营好你的粉丝就可以了！”在互联网界，流传着这么一句话，当然行业不同不能一概而论，但从这句流行的话不难看出粉丝对如今品牌的关注度。

粉丝和消费者的区别是什么？粉丝是一种情感纽带的维系，粉丝行为超越于消费行为本身，因此，品牌要么将粉丝变成消费者，要么就要把消费者变成粉丝。从苹果开始，乔布斯的果粉就是典型的粉丝链接。而小米手机也是与粉丝的情感和价值认同的链接而创造的品牌，罗永浩的锤子手机，其目标用户本质上是老罗忠实粉丝群体，老罗的锤子逻辑是，即使锤子手机定价超过3000元，但是，有着同样情怀和审美的粉丝群体一定会认同这个手机的价值。不去讨论他的手机未来如何，仅这一点，他至少可以做到

是一个小众的罗粉群体的手机——而在营销上，其实他获得用户的成本可以降低，未来，他还需要继续挖掘粉丝的关联需求和价值，这是社群时代的新商业规则——用社群去定义用户，经营社群去挖掘基于核心产品的延伸需求，这区别于工业时代的产品为王——先定义产品，再寻找消费群，然后再经营用户。

可口可乐是一个建立于1886年的传统品牌，距今已有128年的历史。我们从可口可乐身上，可以学到一个传统品牌如何把社交化粉丝理念落实到营销的策略和计划中。

社交化平台时代让可口可乐意识到了自己过去的品牌理念不能适应当下与未来，于是提出新的品牌理念“我的可口可乐，我的体验，我的表达！”在与消费者无处不在的社会化对话中，可口可乐很清楚自己必须扮演一个主持人、协调人而非主导者的角色。2009年，可口可乐公司在其公共事务与宣传部门内部建立了数字沟通与社会化媒体办公室，更从组织结构上完善了对未来营销的布局。

与粉丝建立联系做朋友

可口可乐在Facebook的粉丝数超过5 000万，位于全球消费类品牌在Facebook粉丝榜的第一名。可口可乐在Facebook的开通还有个故事，可口可乐的账号并不是自己建立的，而是两名喜欢喝可乐的消费者创造了专属账号与网页。如果是10年前，可口可乐早就让律师发出“请立即终止侵权行为”的信件。认知到社会化媒体作用力的可口可乐选择了参与，与两名消费者合作建设Facebook主页，共同创造新的内容，这两年来可口可乐账号每周约增长10万名粉丝。可口可乐开始不断从Facebook、推特的粉丝那里获取品牌评论，并将其放置在自己的网页上。

做主持人引导粉丝

可口可乐视自己的粉丝为朋友，既然是朋友，就要真诚分享有趣的、好玩的、吸引人的内容，并认真聆听粉丝们的话，给予人性化的互动。可口可乐每天约收到1.5万名粉丝发来的消息，如果有问题都会及时回应。可口可乐曾这样阐述个性化的互动：我们要明白粉丝期待什么，他们期待你的聆听与你的回应。

可口可乐发现在消费者自发表达的浪潮中，不能去控制粉丝。2012年在YouTube上关于可口可乐的内容有1.45亿次点击率，然而只有2 600万次观看的是可口可乐自己创造的内容，其他1.2亿次点击率都是出自消费者自己创造上传的内容。可口可乐像主持人一样，不断去激发消费者创作符

合品牌要求的内容。

“品牌拥有者是消费者，而不是企业经营者”这一经典理论正是由可口可乐提出的。早在1985年，可口可乐尝试推出全新口味的可口可乐，管理者虽然在推出之前做了很多的调研工作，自认为改良了口味，可真正投入市场却差评如潮。最后，可口可乐还原了经典口味。到了社会化媒体时代，可口可乐率先读懂了“消费者更具主动权”的趋势。

可口可乐是如何以一个促进者、推动者、主持人角色来做社会化媒体营销？2009年，可口可乐策划Expedition 206社会化媒体营销活动，于2010年一整年执行。可口可乐公司从一大堆候选人中挑选出3个人以“开心大使”的身份拜访目前可口可乐公司已经进入的206个国家或地区。他们将在不同地方发现和分享由可口可乐创造和带来的不同欢乐以及由此带来的乐观精神。大使的任务就是写各种游记以及将当地可口可乐的感受发布到推特、博客、YouTuBe、论坛等上，并主持参与网上大家对他们所见所闻的互动。可口可乐只是提供行程安排，将内容创作和对话交流彻底交由大使们去做，以保证自由互动的氛围。

这场活动对可口可乐具有战略意义，除了带来品牌回报，还达到了策划活动的另一个目的——让可口可乐高层足够重视社会化媒体。不得不说，这场活动是社会化媒体营销的一个经典案例，从整体品牌的高度出发，充分践行了“我的可口可乐，我的体验，我的表达”的理念。

创意引爆点持续吸引新粉丝

上文提及可口可乐视粉丝为朋友，所以发布的内容会遵从“值得分享”原则，也就是创造出让大家喜爱的、想收藏的、想分享给家人朋友的内容。这条原则实际上是实现病毒式营销的前提，让体验者免费变成广告者，为品牌带来更多的消费者。可口可乐通过倾听与信息收集，发现粉丝对运动、音乐、流行文化等有所偏好，就会比较多去发布这些触发粉丝热情点的内容。

可口可乐发布的内容还遵循另一个原则，就是无论消费者在哪个媒介渠道看到发布内容，都是支持着品牌整体战略的内容。例如2010年可口可乐世界杯营销活动，主要运用主题曲音乐向全世界展示可口可乐充满活力、激情的品牌形象。而可口可乐在欧美最大视频分享网站YouTuBe上传的7分钟微电影，讲述的是北极熊一家的故事，由《功夫熊猫》导演拍摄完成。而北极熊正是可口可乐百年来的核心品牌形象。

在2014年世界杯期间，可口可乐继续创造引爆点。从2013年9月开始，印有世界杯图案的可口可乐专机从主办国巴西出发，全程15万公里共造访90

个国家。每到一处，可口可乐都与粉丝合影。这些现场拍摄的照片可立刻获得而且有编码，粉丝随后可以凭编码到世界杯官网下载照片的电子版。通过这次活动，可口可乐收集了几百万张与大力神杯合影的球迷照片。从2014年4月开始，可口可乐再次号召全球粉丝将照片通过Facebook或推特上传至活动官网。那么在世界杯揭幕战的全球直播中，粉丝上传的照片会和来自全球207个国家、超过20万球迷的照片一起，出现在一面巨大的"快乐旗帜"上（占地3 015平方米，是全球目前最大的数码制作相片拼图），随着这面旗帜出现在圣保罗足球场上共享历史时刻。如果你在现场或电视直播中找不到自己照片的位置，还可以用谷歌地图来搜索。

旗帜的数字版本将被同步出现在www.happinessflag.com上，消费者可以观看空中拍摄的旗帜，并且让鼠标悬停在"拼图"上观赏照片，已经上传照片的球迷将收到一个链接，告诉他们自己究竟位于旗帜和球场的何处。球迷们同样可以使用＃worldscup作为标签在社会化媒体上分享他们的照片。可口可乐新闻发言人表示："不管你身处哪个角落，你都会出现在世界杯的赛场，你不只是发送一张照片，而是成为世界杯历史的一部分，这样的独特体验只有通过可口可乐才能实现。"

好玩＋互动，线上线下粘住粉丝

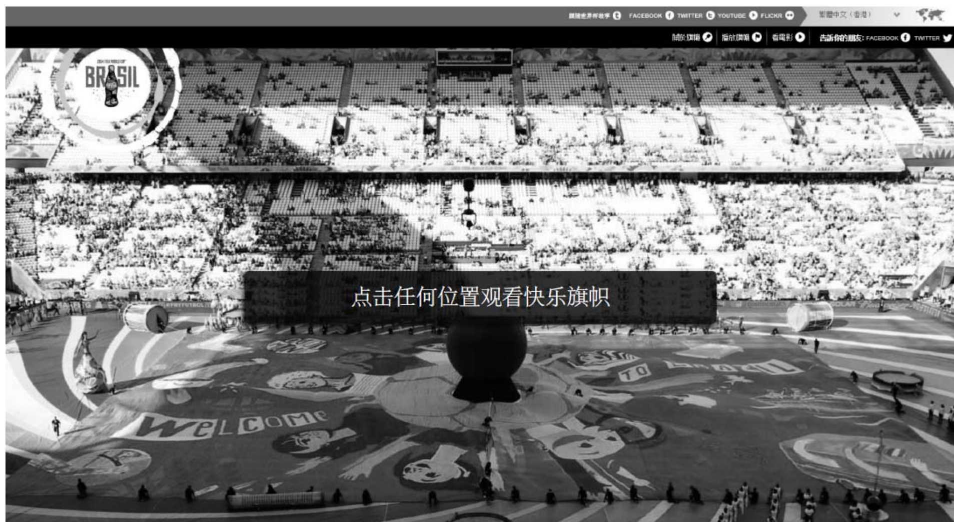
给粉丝创造集新奇、乐趣与互动于一体的体验，可口可乐一直都在持续开发。

在PC互联网，可口可乐开发了一款手机贩卖机游戏。2011年，可口可乐在Facebook、苹果手机、安卓手机上同步推出了一款颇有创意的游戏应用，让消费者DIY自己喜欢的饮料口味。随意选择可口可乐旗下的125种饮料，例如可乐＋雪碧会有什么样的结果，可口可乐还在线下进行了一些实体贩卖机的设置。

在APP流行之时，可口可乐开发了一款瓶盖游戏，用户从可口可乐电视广告上收集瓶盖，他们只需安装一款"摇摇乐"应用，当他们在电视广告上看见可口可乐瓶盖"飞出"的时候，他们就用他们的手机来"抓住"瓶盖。之后，他们可以摇晃他们的手机来抽奖。为了吸引用户参与摇奖，奖品设置颇为丰厚。在该应用发行的5周内，总共有384 470名单独用户在他们的手机上下载和安装了该应用，总共产生了8953919个摇奖申请。

2014年夏天，可口可乐再次延续"换装热潮"（据说2013年的"昵称瓶夏日战役"为可口可乐的销量带来了20%的增长），推出了"歌词瓶""这个夏天注定有可乐、有音乐还有他"，将粉丝耳熟能详的歌词印在了瓶身上，一首歌可能代表了一段记忆和一份感情，这瓶印有某句歌词的可乐会被赋予

独特的情感色彩和意义。



可口可乐世界杯全球性社交化创意活动“快乐旗帜”

2014年的歌词瓶身上印有二维码，用手机扫取后可直接收听。可口可乐鼓励粉丝以歌传情，歌词通过精挑细选来自当下最受欢迎的明星和他们的热门单曲。从周杰伦到五月天，从世界杯主题曲到毕业季应景歌，从励志和伤怀到爱情和友情，考虑到了不同年龄、不同性别、不同性格的人群的喜好，虽然应用场景不同，但共同点都是非常具有正能量，感情充沛，充满青春活力的。

经过昵称瓶一役，可口可乐对歌词瓶的一系列推广举措可谓轻车熟路，首轮营销节奏极为相似：首先针对意见领袖进行定制化产品投放，利用明星、意见领袖在社交平台的活跃度和影响力，制造引爆点，然后再通过传统媒体与新媒体共同引发活跃粉丝的互动与传播，进而利用社交平台扩散作用影响到更多普通消费者。

在微博端，转发微博加上“#可口可乐歌词瓶#”标签并@一下小伙伴就有机会获得一个专属定制瓶。粉丝们也正围绕话题“最打动你的歌词”，自发地分享最喜爱歌星的歌词给自己带来的美好回忆，这也形成了一波病毒营销的趋势。

嗨~小伙伴们，想不想拥有印着自己或是朋友名字的#可口可乐歌词瓶#呢？这个夏天，让我们以歌传情，只要写下想分享给Ta的歌词，加上#可口可乐歌词瓶# 标签并@你的小伙伴，截止5月25日就有机会获得专属定制瓶，每天10个中奖名额哦！有什么心声对ta"唱"出来吧！ http://t.cn/RvhE4gH



可口可乐歌词瓶

分享可口可乐，分享我们的歌。

话题详情 4547






手机扫二维码，体验可口可乐《以歌传情》

在微信平台，通过扫描可口可乐瓶子上的专属二维码进入微信页面，在听歌的同时，还能看到一段根据歌词创作的交互页面，虽然只有短短数秒，

但却是那么的新奇与贴心，会让你忍不住再买第二瓶来探索更多。

可口可乐通过妙趣横生的活动，不管是基于各式可乐瓶、自动售卖机还是花样迭出的公交站台，总能直抵心灵深处为人们带去喜悦或感动，披着营销的外衣却又如此波澜不惊，这就是粉丝持续支持可口可乐的原因。

## 互联网营销风险与挑战

因为互联网连接了一切，也让信息更加公开、透明、迅速传播，品牌在互联网上的营销也变得更具风险和挑战。

技术安全风险

来自程序技术的安全性风险，这往往是企业忽视的问题，但对专业技术人员来说防控技术风险是重中之重。技术安全风险主要指互联网软硬件安全、网络运行安全、数据传输安全等方面的问题，计算机病毒和互联网犯罪是造成技术风险的主要原因。当企业制定含技术支持的营销策略时，要多听取专业技术人员的意见，以求稳定、安全第一。

支付安全风险

网上支付是取代银行汇款、邮政汇款、货到付款等传统支付手段的现代化支付方式，近年开始崛起的移动支付更加促进了互联网商务的发展。至今许多企业对互联网营销里的支付环节还是充满疑虑。在过去确实因为银行的电子化水平不高、安全性差、银行之间相对封闭，网上支付存在诸多不便利和安全漏洞。但今天，从支付宝到微信支付、百度钱包等多种互联网大型企业开发的支付手段，已经被广大消费者认可，安全性、便捷性也得到了市场的检验。相信关于网上支付，会有更多越来越好的机制去保护企业和个人财产。

品牌被侵权

越来越多的企业开始注重品牌在互联网空间的传播力和影响力。通过品牌域名、网站名称等多种方式凸显品牌标识，是众多企业在互联网上保护品牌的重要策略。然而，互联网域名资源的稀缺性和“先注先得”的国际惯例，严重威胁着企业品牌域名的注册和保护。随之而来的品牌域名抢注、冒用及侵权等问题的频繁发生，已逐渐使互联网成为品牌保护新的阵地和战场。

一项数据显示，2012年世界知识产权组织仲裁与调解中心共接到2 884起，来自120个国家、涉及5 084个互联网域名的抢注纠纷投诉。投诉量比

2011年约高出4.5%。企业需要投入大量的时间成本、财务成本、精力成本、声誉成本和发展成本，这给企业带来了很大困扰。

实际上，2013年6月10日，中央编办事业发展中心自主建立了互联网品牌保护系统，实现了与互联网名称与数字地址分配机构（ICANN）推出的商标信息交换库（TMCH）这一商标权益保护机制的对接，建立起了集信息服务、事务处理、管家服务于一体的互联网品牌保护体系。

所以在互联网上做品牌营销，企业也需要多关注互联网品牌保护系统，时刻保护自己的合法权益。

内部管理风险

由于社交化平台营销，会涉及企业对账号密码的管理，许多企业没有引起高度重视，让基层执行人员自行用自己的名字、手机号注册各平台账号，导致员工流失时账号不便管理，辛苦积累的粉丝最后荒废，这无形中造成了巨大的损失。最好的防控措施是在第一步，所有注册平台信息全部绑定老板自己个人，与执行人员签署保密协议不得透露账号里的企业信息、粉丝信息给第三方，员工离职后应安全交还。

法律风险

网络营销经过多年的发展，正逐步走向正规化，相关的法律、法规相继出台，有力地促进了网络营销的发展。然而，尽管我国对电子合同的法律效率、知识产权的保护、网上支付、电子证据等进行不断地研究，但这些法律、法规的内容远远不能适应电子商务的发展，很多的商务活动还找不到现成的法律条文来保护网络交易中的交易方式，导致交易双方都存在风险。另外，由于企业网络营销可以在不同国家和地区的企业以及个人之间交叉进行，但各国的法律不同，社会文化、风俗习惯又有很大的差异，因此，很有可能在一方看来是正当的交易，但在另一方却认为是不可接受的，从而导致交易的失败或受到限制。

危机公关

在公开的社交化平台上做好负面危机控制。负面危机要么来自失败的营销，不但没有收益，还惹怒了粉丝；要么就是你的产品、服务被大量投诉或卷入恶性事件。我们要每天对公开的社交化平台如微博、视频网站、豆瓣等进行口碑监控，以最快速度解决质疑与纠纷，发挥良好的危机公关能力。

## 案例：特斯拉零成本广告名满天下

特斯拉从诞生起，就没有在传统营销上投入过成本，就算2013年进驻中国在这一方面也是零预算，但这丝毫没有影响特斯拉在全球范围内声名大噪。特斯拉迅速构建起成功品牌，与产品、明星老板、新型营销手段密不可分。

产品永远是第一

管理学大师德鲁克曾说过："营销的绝大部分工作在企业将产品生产出来摆上货架前已经完成。"特斯拉极具颠覆力的创新，主要体现在产品方面，特斯拉的电动环保产品设计在行业内史无前例。

如果在中国街头出现一辆特斯拉，你会发现回头率非常高，把车停在路边会吸引一群路人用手机对着车身和内饰拍摄。差异化创新产品脱颖而出，特斯拉成为新贵、品味、科技感的象征，这符合中国时尚群体的消费心理。惊艳而独特的产品具有很强的魅力，正是特斯拉差异化的产品定位和设计造就了这一切。

特斯拉的尖端电池技术、高科技驱动系统技术彻底打破了过往电动车的桎梏，并大胆从高端豪华跑车打入市场，定位"电动法拉利"，拥有无与伦比的外形和速度。特斯拉不希望人们仅仅因为它环保才购买电动车，而是因为卓越独特的驾驶体验去选择电动车。特斯拉首款Roadster（跑车）完全按照顶级跑车标准设计，最快时速达到135英里，从0加速到60英里/小时只需3.7秒，并且车室内外呈静音状态，这是一种全新的卓越驾驶体验。Roadster在加速上能击败法拉利，能效方面是普锐斯的两倍。2006年12月，Roadster登上《时代》杂志封面并获得当年最佳发明奖。特斯拉整体策略是从少量豪华跑车打开市场，纵观商业历史大部分新技术都是首先作为高端商品进入市场，而不是中低端商品。在整个发展历程中，特斯拉会推行中高端价位产品（如现在的Model S），之后在合适时机开发与生产经济型电动车（特斯拉下一代Model E）。



许多新技术从高端进入市场，正如特斯拉**Roadster**定位电动车中的法拉利

实行线上线下双轨运营

特斯拉商业模式独特，扮演整车生产商与原始设备生产商两个角色，提供高科技驱动系统给其他电动车品牌如奔驰，同时还自行建立充电站、服务中心、直销渠道等新生态系统的各个核心板块。

在线上，特斯拉同时开拓桌面互联网和移动互联网渠道，快速建立了官网、主流社交媒体账号（在中国建立新浪微博官方账号、微信官方公众号）、APP，其中官网是特斯拉线上唯一订购在线支付窗口，此外设有车型展示和在线预约试驾功能，还建立了一个“爱好者专区”，提供博客和论坛方便官方发表信息、车主交流心得。

在线下，特斯拉建造体验店和充电站。全球第一家特斯拉体验店于2008年开设在洛杉矶，中国首家体验店于2013年11月开设在北京。目前，开设在高级购物中心的特斯拉体验店的主要功能是为用户提供现场体验。特斯拉体验店具有极度简约和时尚的科技感，正是由苹果前零售总监乔治·布兰肯希普加入特斯拉后设计的作品。在特斯拉体验店里，除了Model S成车，还有一辆车架用来展示特斯拉核心技术电池组、电机和动力传动系统。墙上还有巨大的触摸屏，客户可以通过它选择特斯拉配置，快速计算出购买特斯拉省下的费用。特斯拉为来到体验店的客户提供免费的网络服

务、报纸和咖啡，店内工作人员不会刻意做任何推销，他们的任务是帮助客户愉快了解特斯拉，协助客户预约试驾和在线订购。

特斯拉建设线下充电站网络也具有商业价值，直接作用是解决特斯拉用户开车远行的后顾之忧，但充电站会对所有电动车用户开放。用户都需要在超级充电站（Superchargers）停留，充电站会有餐饮、游戏厅、购物中心等配套设施，为其他品牌电动车收取充电费用，特斯拉正在通过充电站进行垂直整合。特斯拉来到中国，由于一些原因建设超级充电站项目起步较晚，从2013年起与银泰集团、SOHO、深圳欢乐海岸等合作“目的地充电站”项目，在高端商场、写字楼和娱乐广场的停车场建充电桩，也是出于中国消费群体去这些场合的频率较高，“目的地充电站”可谓是特斯拉在中国的首创项目。其实在整个布局中，会逐步形成家庭充电桩、目的地充电站、超级充电站的脉络。

## 个人品牌提升产品知名度

特斯拉CEO埃隆·马斯克（Elon Musk）在接手特斯拉之前，已在硅谷大有作为，被誉为“继乔布斯之后改变世界的人”。埃隆在28岁凭借其创立的Zip2公司一跃成为百万富翁，33岁凭借其创立的全球第一大支付平台Paypal成为亿万富翁。埃隆并不专研传媒、金融、汽车设计领域，他以互联网极客身份一度改变了这些传统行业。他将自己比喻为“局外人”，他的商业天分在于知道如何创建一家领先对手的互联网公司，传统行业往往在局势中很难进行快速变革，埃隆就是以“局外人”思维改造行业的奇才。如果不是2001年把Paypal卖给ebay，埃隆计划把Paypal变成世界上最大的消费者银行。

凭借埃隆的传奇个人经历，他的一举一动为特斯拉带来更高的曝光度，也有利促进在中国的各方面关系。2014年4月，马斯克本人来到中国亲手把特斯拉钥匙交给预订车主，做了一场高曝光量的营销秀。

## 发力社交化平台营销

微信聚集了中国大量具有消费能力、追求非凡生活体验与品位的阶层群体，这与特斯拉Model S的目标客户群相吻合，盛世瑞智帮助特斯拉通过移动端微信平台找到目标客户群，并提升线下试驾预约量。

2014年初，为了达成线下预约增长的目标，盛世瑞智为特斯拉规划了三个阶段来推进成果——微信平台搭建阶段，运维阶段，转化阶段。在搭建阶段，我们主要协助特斯拉制定微信平台定位与策略、运营内容与客服规划；在运维阶段，主要是原创内容与用户互动的持续运维；在转化阶段，

全面推广特斯拉微信预约试驾功能，增强线下服务能力。我们还通过移动技术为特斯拉设计、开发用于微信传播的创意交互页，激发微信用户自发分享传播，并且在传播过程中就完成预约流程，最大化节约时间成本和营销成本，引领业界潮流。




为配合特斯拉919成都地区汽车交付及银泰超级充电站揭幕活动，盛世瑞智设计与开发了以“致·我们即将抵达的未来”为主题的创意交互页面，寓意表达特斯拉前沿科技感以及汽车永远向前行驶的思想，并直观展示特斯拉超级充电站入驻成都，为西南地区的市场开发迈出重要的一步，解决全国用户远行的后顾之忧。首页设计引入汽车一键启动的按钮设置，以及特斯拉特有的启动按钮设计特色，点击特斯拉的标志就如同启动特斯拉汽车，象征着汽车引擎的发动、特斯拉在中国的环保起航。

交互界面要拥有高度的美学设计，并且需要最大程度地承载信息容量。特斯拉交互界面将二者相融合，用闪烁式的照片墙调和了二者的矛盾，同时汽车画面的闪烁，正如特斯拉的品牌特色——纯电动环保汽车的充电效果。










手机扫二维码，体验特斯拉杭州邀请函

品牌活动的宣传如何软而生动是诸多企业在宣传推广时面临的最大挑战。特斯拉交互界面融合了汽车的征途特色，将环保行动与活动足迹结合，绘

制成一幅特斯拉版图，也符合交互界面“前进与抵达”的主题，值得一提的是，区别于死板的地貌地图，特斯拉的活动轨迹采用的是融合品牌标识的创意地图，用标识图标代替象征足迹的小图钉，互动创意巧妙地向受众展示特斯拉品牌。

配合特斯拉杭州站开幕仪式，盛世瑞智创作了一个邀请函创意交互页面。该地面活动目的是引导用户分享邀请函，在杭州地区目标消费圈层中进行传播，最大化引导用户预约试驾。

颠覆传统纸质或电邮邀请函，盛世瑞智设计以“等你上位”的微信定制开发，在手势互动、音乐、特斯拉卖点表现中营造“特斯拉0油耗极速引擎”的品牌场景，为杭州重要活动添加靓丽一笔，每周在交互页面填写联系方式提交的预约试驾人数逾百人。

一个交互界面之所以能得到用户的认同和主动传播，除了令其耳目一新的创意形式，还需要为用户提供附加价值。整个交互成果创意美学上高度符合特斯拉品牌高端、时尚、先锋、科技的质感，同时结合了品牌活动的合理推广与用户互动两大功能，该创意交互开发页面不仅得到了特斯拉微信订阅用户的积极参与，同时不少用户主动反馈其分享截图，乐于成为品牌传播的大使。

通过特斯拉营销案例，我们不得不说产品创新是企业最应该去关注和下苦功的核心，其次我们才去谈营销模式。

情景无处不在，我们进入一家体验店，视觉、听觉、嗅觉、触觉都会产生感受，传统行业比较熟悉的就是线下店面对客户的吸引力与引导力。然而在线上，用户的自我主导意识非常强烈，你无法耗费大量员工去对用户进行一对一引导，用户更看重信息来源、打开速度、视觉、听觉、人机交互感。

我们相信未来是发现与分享型的线上平台更能引导消费者，我们可能不记得一天内看过哪些广告，但我们很可能被微信朋友圈自拍发出的一则餐厅菜式所吸引，进而去线下进行消费。同样，在微博上我们也会发现如果有人夸赞一款产品好用，你可能忍不住想去尝试，如果有人吐槽企业负面信息，也会减少你去这家企业的消费次数甚至不再消费。

我们开展社交化营销，希望收获良好的效果，就要牢牢抓住离消费者最近的社交化平台，运用创意内容与技术开发相结合的方式吸引消费者，那么转化到线下服务或成交就是水到渠成了。

# 第八章
# 最高效途径：由顾问辅导转型

> 颠覆的上演，通常是由“局外人”掀起，传统积累的经验也往往成了转型路上的绊脚石。再聪明的团队可以通过本书掌握成功秘籍，但更极速、更有效的做法是找到一个靠谱的顾问团队。

## 顾问为企业转型保驾护航

在转型当中，一个企业通常会遇到以下棘手的问题：

◆管理层对长期利益和短期利益很难取舍。

◆企业内部利益集团过于在乎自身利益而阻碍转型，从而失去宝贵的市场机会。

◆转型后的利益分配不够科学，导致核心人员流失。

◆高管和基层的沟通不顺畅，信息不透明，导致目标不一致，对业务造成重大影响。

◆个体在职责改变的时候未能及时适应新角色并履行其职责。

◆转型之前的流程在新的架构中失效，未能及时建立新的流程。

◆转型后个别管理者未能胜任其新的岗位。

由于缺乏丰富的转型经验，或者创始人和管理团队存在深厚的感情，或者内部负责领导转型的团队自身也深陷于个人利益、团队利益的纠葛，一家企业很难完全通过内部团队解决上述问题，并且多数情况下会导致转型灾难性的失败。

经验丰富的顾问团队往往能客观地从第三方立场来看待问题，并提出解决

方案。由于顾问并不参与内部的利益分配，所以往往更容易帮助团队形成利益共赢的局面；相对于多数高管更看重部门利益而忽视企业长期利益，顾问更容易在没有包袱的情况下专注构架企业长期的竞争力和盈利能力，从而加速转型进程；转型期团队的心理变化剧烈，由于缺乏安全感而未必愿意与主管进行沟通，这时候顾问就成为他们非常好的倾诉对象，顾问作为双方都信任的第三方起到了沟通桥梁的作用，从而优化沟通效果；一家企业的转型往往需要基层管理者提升自身的能力，从而适应更具有挑战性的工作，通常情况下企业高管忙于业务未必有时间来辅导团队，顾问通常起到了管理教练的角色，帮助基层管理者快速提升；不仅在学习中实践，当出现争执的时候，顾问也可以充当仲裁者的角色。

## 转型互联网如何找好顾问

首要准则，顾问一定是精通互联网之人，并且懂得传统行业的优势与瓶颈。

如何判断一名顾问的经验是否可以领导或者辅导你的转型项目？

◆是否独立领导或者辅导过千万用户量级的互联网产品。

◆是否指导过1 000人以上的组织转型项目。

◆是否对互联网用户、互联网方法论有深入的理解。

◆对不熟悉的领域和业务是否具有快速的学习能力。

◆是否可以与高管、基层员工都能高效的沟通。

◆是否具有丰富的辅导能力和经验。

◆是否有自己独特的方法论。

◆最好拥有投资管理的经验。

◆最好拥有领导公司上市的经验。

◆最好拥有一定的技术经验。

◆最好拥有你所在行业领域的经验。

## 案例：“导师”机制使新型创业领跑世界

导师机制，是指初创团队在初期，得到好的导师的指导，并且得到导师的相关人脉资源的支持，对产品、市场、后续融资都会有显著的帮助。所以大部分的孵化器网站上总会很自豪地把自己名下的导师资源一一罗列出来。除了挂名之外，这些导师都担任着和孵化器亲密接触的任务。洛杉矶目前最活跃的孵化器之一LA Amplify，每周都会举行一次导师分享会，请在业内有名望的企业家、投资人来分享经验，并对其孵化的公司进行指导。分享会通常也会开放一定名额给外面的创业者，也逐渐成了孵化器吸引项目、建立口碑的手段。

LA Amplify附近的另一家孵化器Launchpad LA（全美排名前5的孵化器），更是设立了导师的下午茶时间，以便帮助创业团队和导师建立更紧密的联系。导师机制对于创业者的价值显而易见，对于导师来说，也有不少好处：一些导师本来就是投资人，作为导师就可以更容易和创业者建立合作关系，抓住投资机会;有些导师的资源会对初创公司起到实质性的帮助，就可能获得一定的股份。国内园区应该充分利用自己的资源，把有经验的企业家、投资人组成导师团队。比如像欧美金融城，由于地处杭州，就很容易邀请到阿里巴巴的高管们来指导其孵化的创业公司。

一个不能被我们忽视的因素是，孵化器成功与否很大程度上取决于其背后的运营团队。大部分孵化器的创始人，都是由有着丰富创业经验的人担任的。YC的创始人保罗·格雷厄姆（Paul Graham），Idealab的创始人比尔·格罗斯（Bill Gross），LA Amplify的创始人保罗·布里科（Paul Bricault），Techstars的创始人马克·苏斯特（Mark Suster）等都是成功的连续创业者。他们熟悉创业的整个环节，从融资、咨询、媒体公关等各个角度都对初创企业的需要和发展有着深刻的认识，于是他们也懂得如何建立一个好的管理团队，来为初创企业服务。对于国内的园区，如果能在管理团队中多纳入一些有较丰富的创业、投资经验的人，相信对整个园区的运作都意义重大。

总而言之，要做好创业孵化，除了在硬件设施上要有一定的投入，在软性服务方面更应该下功夫。借鉴全球最前沿的经验，结合当地的优势产业，设计出最适合自己的商业模式，把所孵化公司的集群效应发挥到最大。尽管美国的很多孵化器侧重于初创团队，而国内的一些园区所孵化的公司的阶段跨度相对更大，我相信一些管理、运作的机制是共通的。

以下，让我们看看有哪些公司在“导师”机制下获得了成功：

1. TechStars

TechStars成立于2006年，是美国久负盛名的孵化器之一。它在波士顿、博尔德、纽约、西雅图设有分店。TechStars的孵化期为三个月，每批孵化

约10支团队，向每名团队成员资助6 000～18 000美元。TechStars是美国最具竞争力的孵化器之一，去年共有600多支团队向TechStars提交申请，今年夏季则有1 000多家创业公司申请。

TechStars专注具有跨国吸引力的科技公司，并且要求拥有受资助公司6%的股权。每期项目结束后都会面向风险资本家和其他投资者举办一次宣传会。

2. Y–Combinator

Y–Combinator创立于2005年，它设立了科技公司孵化器的行业标准。

该孵化器由科技创业家保罗·格雷厄姆创立。它是硅谷创业者的天堂，每年1月至3月、6月至8月孵化两期。

Y–Combinator为每家公司投资18 000美元并要求获得约6%的股权。大约300家公司得到过它的资助，其中包括全球最大社交内容共享平台Scribd、团体支付服务商WePay和社交新闻网站Reddit。

3. Summer@Highland

2007年，Highland Capital Partners高级副总裁迈克尔·盖斯（Michael Gaiss）决定成立一个企业孵化器，使投资者认识下一代的创业家。

该项目2013年一度中断，2014年夏季又回到正轨，孵化着11支团队。过去几年，它们接受各行各业的团队，但本轮最终决定将范围缩小到科技公司。

2～4人的团队可获得15 000美元以及办公场所的资助。

4. DreamIt Ventures

DreamIt Ventures 2007年开始在费城孵化创业公司，最近将其业务扩展到了纽约。它为每名团队成员提供5 000美元的资金，略高于同行的平均水平。与其他顶级的孵化器一样，DreamIt Ventures也为成功的申请者提供指导以及法律、会计和行政方面的支持，并为团队安排向投资者展示的机会。

5. Capital Factory

Capital Factory每年的孵化期为5月末至8月初，9月份举办展示大会。在为期10周的孵化期内，每支团队可获得20 000美元，还有办公室、品牌和

标志开发以及会计、金融、公关、法律援助方面的支持。交换条件是Capital Factory获得5%的股权。

Capital Factory以其优秀的导师团队著称，其中包括SKYLIST创始人约书亚·贝尔（Joshua Bear）、ApartmentRatings.com创始人杰里米·贝肯（Jeremy Bencken）等人。

# 第九章
# 案例：腾讯游戏转型登顶世界第一

> 从战略到组织，从团队到产品，腾讯到底做了什么？

即使是互联网公司，也正经历转型，残酷的竞争生态从不允许非变革者的存在。腾讯游戏是腾讯营收最高的来源，这两年实现成功转型，取得了巨大的收益。2014年荷兰市场研究公司Newzoo发布过一份全球游戏市场报告，宣布腾讯是全球收入最高的上市游戏公司，72亿美元的年收入比2013年增长了37%，此外用户规模、利润都登顶世界第一。

其中腾讯游戏里第一批转型移动端的《天天爱消除》、《天天连萌》、《天天酷跑》“天天系列”是最火爆的手机游戏，无论是玩家留存率、玩家的绝对数量，还是游戏的盈利能力，“天天系列”手游都创造了历史。

腾讯移动端有五大平台：微信、手机QQ、手机Q-zone、QQ游戏大厅和应用宝。其中微信和手机QQ因其高品质赢得数亿忠实用户，登陆这两个平台的产品必须拥有世界级的品质。作为腾讯移动平台商业化最重要的战略举措，“天天系列”手游从诞生之日起就已经命中注定要同时登入微信、手机QQ等世界级的精品平台，而今天我们也看到了含着“金钥匙”出生的“天天系列”手游取得了远超业界预想的成功。

“天天系列”手游是腾讯转型移动互联网的第一个商业产品，极具战略意义与价值。在腾讯内部团队转型过程中，从思想策略到每一步的执行细节，向我们呈现了什么样的实战全景图？

## 转型移动商业第一站

在移动互联网时代，移动广告、移动游戏和移动电子商务是最核心的三大盈利模式，而在这三大盈利模式中，移动游戏又是变现能力最强、最有效的方式之一。2012年底，腾讯最高决策层终于正式作出决策：将包括微信和手机QQ在内的五大移动平台通过手游进行商业化运作。

腾讯在过去十年确立了其在客户端游戏领域绝对的领先优势，在国内占据近半壁江山，但在网页游戏领域却远没有建立同样的领先优势。在网页游戏发展初期，腾讯基于开放平台的思维对所有游戏产品一视同仁，对自主研发的游戏产品最多只给予有限支持，而腾讯内部大多数游戏开发团队还没有在全面开放的市场经济环境下生存过。由于缺乏重点扶持，开发团队在开放平台的环境中更加注重快速的经济回报，以致于虽然腾讯也上线了不少自主研发的游戏，但在短期利益的驱动下，始终未能产生精品。最终导致腾讯网页游戏的业绩离业界预期有较大距离。

此次腾讯全面发力移动平台游戏是否会吸取网页游戏失利的前车之鉴？我们先来看这次战役所涉及的腾讯高管团队和外部管理顾问。

马化腾：腾讯创始人，董事会主席兼CEO。

任宇昕：腾讯首席运营官，互动娱乐事业群（IEG）和移动互联网事业群（MIG）总裁，腾讯游戏创始人。

马晓轶：腾讯副总裁，腾讯游戏发行线负责人。

曾宇：腾讯副总裁，腾讯游戏研发线负责人（曾宇已于2013年10月从腾讯正式退休）。

姚晓光：腾讯互动娱乐事业群琳琅天上工作室总经理，2012年12月创建天美艺游工作室，2013年9月又接管卧龙工作室。

王晓明：敏思特咨询首席合伙人，资深组织转型专家，腾讯高级管理顾问，迅雷首席管理顾问。

以任宇昕为主导的腾讯高层决策团队最终决定对移动平台游戏短期采取计划经济形态，专人定专项，给予特殊扶持，全力支持首发的几款自主研发游戏，待建立标杆示范效应后再尝试将平台有序开放，以市场经济形式全面引入手机游戏产品。如此既能最大限度地保障首发产品的成功率和平台品质，也能确保未来在长期的市场经济形态下产品布局的丰富程度和营收规模。在决策过程中，马晓轶作为腾讯游戏发行线负责人，从整个大战略格局出发，认同以自主研发游戏首发微信和手机QQ平台作为测试的策略，从而逐步建立世界级的移动游戏平台。但他也提出要求，上线的游戏必须具有世界级的品质。

至此，首发的几款游戏产品能否拿出世界级的品质就成为腾讯移动游戏战略“第一战”成败的关键。这背后引出的另一个问题就是：由谁来领衔首发的几款战略级手游产品？

## 做事之前先挑将才

美国通用电气（GE）公司前董事长兼CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）指出：什么是战略？战略就是选择最合适的人并给他100%的授权和信任。作为腾讯游戏的创始人，任宇昕只花了4年时间，就将互动娱乐事业群的单季度营收从1个多亿提升到60多亿。这在很大程度上取决于其在选人用人上的独到眼光。在选择腾讯“打响移动游戏第一枪”领衔人的关键抉择上，任宇昕最终将姚晓光推向前台。他是腾讯互动娱乐事业群旗下琳琅天上工作室总经理，也是中国最早的一批游戏制作人，缔造了《QQ飞车》、《御龙在天》、《逆战》等多款知名的游戏大作，被誉为“中国游戏行业十大领军人物”。在2012年的公司战略会上，腾讯请了3名产品经理给公司所有的部门一把手分享“打造精品”的经验，这3名产品经理分别是：张小龙、姚晓光和钟翔平（腾讯手机浏览器产品部总经理）。这意味着姚晓光的能力已经被腾讯内部广泛的认可。任宇昕选择姚晓光是整个腾讯手游发展决策的关键一步。

然而，选择姚晓光挂帅并非就万事大吉。他领导的琳琅天上工作室虽然是一个非常成熟的游戏开发工作室，但以客户端游戏开发见长，完全没有移动游戏开发的经验，并且已经担负着繁重的游戏开发和运营任务，因此姚晓光面临着成为“光头司令”的风险。此时曾宇站了出来，他将自己管辖的在上海的一个专注于研究移动游戏和移动游戏开发引擎的团队（约有100多人）划给姚晓光。用曾宇的话来说，此前这个团队只做研究工作，在产品和业务上能力薄弱，跟着姚晓光有更多学习和成长的空间。曾宇同时让其高级管理顾问王晓明去支持姚晓光，共同组建腾讯手游工作室。王晓明是国内知名的组织转型专家，2011年起为腾讯多个团队提供组织转型服务，先后成功辅导了互动娱乐事业群旗下光速工作室、量子工作室，琳琅工作室和桌面安全产品部（电脑管家），深受曾宇的信任。

就这样，在腾讯移动平台游戏首发的几款战略级产品的开发上，以姚晓光为核心的团队组建完毕。

## “死寂沉沉”的团队

相对于外部，工作室内部面临的挑战更加严峻。工作室原有100多人的团队此前主要从事研究工作，没有任何成功的商业化产品开发经验。虽然也做了一些商业化的尝试，但市场反应平平，两年多来始终未能做出突破性的商业化产品。唯一的成果就是积累了一个游戏开发的引擎，但这是技术层面的研究成果，与游戏产品的开发和商业化是两回事。让这样一个团队去开发公司战略级的产品，将面临极大的挑战和风险，但这个团队却已经是腾讯内部离移动游戏领域最近的团队了。

管理七大弊端

王晓明开始对团队进行系统盘点，经过盘点发现团队内部存在严重的管理问题，并将其梳理总结为“七宗罪”：

1. 团队的核心管理层80%来自同一家公司（跳槽到腾讯）。不少员工抱怨，一些管理者形成小集团，相互偏袒，不与这些人走得近就会受到排挤，官僚化问题严重。

2. 部分员工晋升为管理者后只做管理不做业务，不再干具体的事。由此导致团队成员都想成为管理者而非各领域的专家。

3. 团队层级多，且管理效率低下。从上到下依次是：总监、制作人、项目经理、各专业线组长、基层员工，100多人的团队层级超过5个，导致官僚化。甚至存在3个员工中就有1个管理者的现象，同时在管理上存在多头领导问题。

4. 团队负责人用人不当，多个中层、基层干部无法胜任当前的工作。

5. 团队文化与腾讯的核心文化不符，效率低下。经过评估，团队的研发效率大约只有创业公司的一半，多个项目严重延迟。

6. 由于是研发团队，整体的技术积累还不错，但团队的策划、美术能力严重不足。虽然人数并不少（策划和美术加起来占到总人数的一半），但在产品设计和运营方面严重缺乏经验，产品的质量保障能力不强。加之上线产品反应平平，团队士气受到很大打击，热情不高。

7. 更可怕的是，团队中的部分人，甚至是一些管理层，根本没有看到自己和业界优秀团队的差距，自我感觉良好。“在访谈过程中，团队负责人自以为是，很多员工表现自负，与外部资深业界人士对该团队的评价严重不符。”王晓明说。

挑战复杂跨部门协作

由于需要和几大平台首次对接，因此需要有很多的支持系统。首先是没有接入微信、手机QQ等平台的基础技术平台，没有它游戏就无法发布和运营。其次，几大平台都非常珍惜用户口碑，对用户隐私的保护十分重视。因此对于接口的开放非常谨慎，甚至纠结，它们担心游戏对用户造成不必要的骚扰。尤其是微信，由于此前从未开放过接口，因此有些欲罢还休，生怕给用户带来不良体验。再次，移动游戏的支付系统、数据分析系统等又是由各大平台及游戏开发团队以外的其他部门在负责开发，需要大量的

跨部门沟通与协作。最后，几大移动平台都没有很多移动游戏运营的经验，都是“大姑娘上轿——头一回！”都需要在摸索中前行。

姚晓光最初以为只要将游戏开发出来就完成任务了，没想到后续有如此复杂的跨部门协作。这也许也是腾讯历史上最复杂的跨部门协作了，横跨腾讯旗下6大事业群中的5个事业群（互动娱乐事业群、企业发展事业群、社交网络事业群、移动互联网事业群、技术工程事业群）共10多个部门。更糟的是，整个团队与其中绝大多数部门从未合作过，必须从零开始建立默契和信任。

## 产品战略与组织转型

面对挑战，在王晓明的帮助下，姚晓光开始对工作室进行全面的战略和组织梳理：第一是制定战略，产品战略必须非常清晰和靠谱；第二是要有一个非常好的团队，必须向创业团队的管理方式转型。最终，团队制定了天美艺游工作室在产品上的短、中、长期战略。

◆短期：专注于休闲以积累用户

这个阶段开发的游戏属于轻度休闲类型，一定要让玩家感觉很开心，可以打发时间；游戏的单局重复可玩性强，并且抛弃过关式玩法，而必须有丰富的社交玩法；游戏必须零教学，极易上手，全民可玩；画面必须极致精美，音乐必须具有高辨识度，玩家随口可以哼唱。在商业目标上，重在积累用户。这个阶段会布局4款左右游戏。

◆中期：强化玩法深度和盈利性

这个阶段选择最受欢迎的几个细分领域（最好也具有全民潜质），依然要求单局重复可玩性强，但必须有一定的玩法深度，玩法更丰富，可能会设一些关卡，竞技性更强，满足玩家深度玩法的需求。同时强化产品的创收能力，提升利润率。在这个阶段会布局5款左右游戏。

◆长期：定位于细分领域的大作

在这个阶段会单独选定一个细分领域，初定是具有角色扮演玩法的ACT类游戏（Action Game，动作类游戏），开发周期会比较长，布局蓝海市场，必须具有高盈利性，同时锻炼团队，积累经验。在这个阶段布局较少的精品大作。

天美艺游工作室步步为营三步走的产品战略意图清晰可见：短期定位于积累玩家规模和忠诚度；中期定位于强化营收能力和盈利性；长期定位于具

有深度玩法的高盈利性的精品大作。

为什么天美艺游工作室最终选择《天天爱消除》和《天天连萌》首发？

首先，经过观察，基于移动设备最受欢迎的游戏主要是基于两种操作方式：即“滑”和“点”。《天天爱消除》是滑动操作，《天天连萌》是点击操作。

其次，首发产品重在积累用户，因此一定要有全民潜质，即保证下到5岁上到75岁都喜欢玩，消除类游戏可以实现这一点。

再次，要实现全民潜质就必须做到游戏产品零教学，消除类游戏由于有长期的玩家教育基础，极易上手。

最后，休闲类游戏中消除类最具全民潜质，而如音乐、格斗、射击等休闲游戏的玩家群体则相对细分。

愿景理念方法全矫正

面对官僚化的组织架构和混乱的团队管理，如何调整才能激发团队活力？哈佛大学商学院教授克莱顿·克里斯滕森（Clayton M.Christensen）认为：当组织遭遇变革时，首先必须要确定它们是否具备成功所需要的资源。然后他们需要再问一个不同的问题：组织是否具备成功所需的流程和价值观？姚晓光和王晓明决定借成立天美艺游工作室之机，对团队的愿景、使命、工作方法、团队文化和产品观等进行全方位的矫正和重塑，并在工作室成立当天做详尽解说，以保持团队在未来工作过程中的一致性。

◆我们的愿景：提升玩家的娱乐品质

“我们去做《天天爱消除》这样的游戏，就是在很多场合看到很多玩家在玩品质特别差的‘三消类’游戏，其实体验很差，但玩家还是乐此不疲。我们希望能够提供品质极高的‘三消类’游戏，让玩家拥有完全不同的体验，真正提升玩家的娱乐品质。”姚晓光说。

◆我们的使命：锐意进取，使命必达

此前团队的很多项目都出现延迟的情况，这种状况必须改变。

◆我们的团队文化：开放心态，乐于学习，追求精品，持续改进。

◆我们的策略：引领流行，布局蓝海。

希望天美艺游工作室出品的游戏都能非常时尚，赢得用户的口碑传播，引领而不是跟风。

◆我们的工作方法：快速验证，价值驱动，团队自组织。

◆我们的产品观：时尚流行，感性易用，凝聚创新，体贴极致。

①时尚流行：即性感的而不是工具的，大众的而不是孤傲的。产品一定要接地气，而不是曲高和寡。

②感性易用：给玩家带来情感价值，且不用学习就能玩。

③凝聚创新：我们的创新观是——跟随用户就是创新。我们不要求绝对原创，但一定要比所有的产品都要更好一些。我们认为，最好地满足用户需求本身就是一种创新。

④体贴极致：时时刻刻为用户着想，基础体验做到极致，一切以流畅为依归，以毫秒计速度。在产品体验上给自己树立的标杆是——谷歌、微信。

由于姚晓光同时在琳琅天上工作室和天美艺游工作室挂帅，天美艺游工作室的愿景、使命、产品观和方法论等都在一定程度上借鉴了琳琅天上工作室，同时融合了移动游戏开发对团队提出的全新要求。当时天美艺游工作室还对每款游戏在玩家数量上定下目标，即“拥有千万级的日活跃玩家”，现在看来都远超目标了。

## 向创业团队转型

美国著名企业史学家艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred D.Chandler）指出：战略重点决定着组织结构，战略重点的转移决定着组织结构的调整，组织结构制约着战略重点的实施。由于此前团队存在严重的管理和结构问题，在新的战略指引下，王晓明紧接着必须对组织架构做出调整，否则将无法实现已经设定的战略意图。于是，他进行了第一轮的组织架构调整，其核心思路是：扁平结构，化整为零，导入创业文化。

王晓明先是打掉团队内所有的管理层级，将整个团队分解为6个项目小组（其中5个是产品小组，1个是基础技术平台小组），并对每个项目小组负责人给予100%的授权，也承担100%的责任，自己制定计划并做出承诺。项目小组内所有人都直接向项目负责人汇报工作，而不再向专业线（美术、策划、开发等）负责人汇报工作，各个项目负责人和专业线负责人（负责专业线人才的招聘和成长，以及专业难题的攻坚）直接向姚晓光汇报工作。经过这次梳理，整个团队从混乱到有序，从超过5级管理变成只

有3级管理，完全是创业团队的结构设计（图1）。

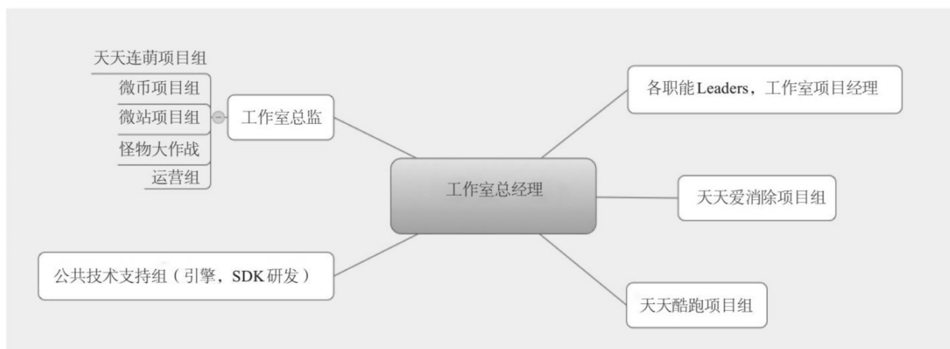



**图1** 天美艺游工作室首次调整后的组织结构

由于整个团队都在上海，面临着异地管理的问题，同时后续需要跨部门协作的相关部门大多数都在深圳，姚晓光和王晓明也都常驻深圳。最初曾宇将团队划给姚晓光时，有一位负责人统筹团队管理。姚晓光明白，基于此前团队的复杂状况，如果继续让该负责人管理全部项目，所有项目都将面临非常大的不确定性。于是，在和王晓明商量后，姚晓光决定在所有项目中挑出两个挑战最大，很可能是最先发布、不能有任何闪失的项目划归直接管理（《天天爱消除》和《天天酷跑》），同时让这两个项目的团队成员加上同样非常关键的基础技术平台项目团队成员（基础技术平台若不能如期完成，游戏就无法顺利对接各大平台，也就无法按时上线）全部（约30多人）从上海集体到深圳出差办公。这些项目成员来到深圳后，给自己起了一个绰号——“深斗士”！

经过这样的调整，首先能够确保项目进展不会出现太大的问题（只要首发的两款游戏和基础技术平台项目不出问题，后续的问题就都有时间调整）。最重要的是，姚晓光直接带领的3个项目小组30多人到深圳后，大大降低了沟通成本，相互之间学习交流的机会也大大增多。在几位优秀的游戏制作人的影响下，这些团队成员将不得不改变以往的做事风格，真正以创业团队的节奏和思维去工作。这正如戴维·艾克利（David Ackley，美国新墨西哥大学计算机科学与技术专业副教授）所说的，“想要得到和生命真正类似的行为，不是设法创造出真正复杂的生物，而是给简单的生物提供一个极其丰饶的变异环境。”

我们为什么要集体出差和疯狂加班？

我们深知：出差带来了额外的成本！盲目的加班不能提升工作效率！那为什么还要出差？为什么还要疯狂加班？

出差是为了帮助团队接近更优秀的文化，有机会学习到更多东西。例如，可以和琳琅天上工作室很多成功的游戏产品的主策划、制作人面对面地交流学习，同时与之前不良的工作习惯隔绝，从而有利于团队文化的塑造，打破之前的官僚化管理问题。

加班是为了改造团队的工作态度，帮助每个人更加重视自己的承诺，更加重视自己的工作成果。同时帮助团队成员发现自己的潜能，突破自己，从而建立“锐意进取，使命必达”的团队文化。

当然，最重要的是出差和加班也都得到了团队中大多数成员的支持和认同。

——王晓明

事实也证明了这一点。这种扁平的组织架构大大减少了官僚问题，项目进展更透明，责权明晰，提升了组织效率。由于给到团队的压力非常大，这3个项目小组的员工到深圳后，前3个月内没有1个人是在晚上12点前离开的，周六也没有人休息。王晓明的目的在于，必须让团队有紧迫感，当然也告诉他们，大家遇到的是千载难逢的机会，必须要有斗志。“我看到一个项目经理，所有打车的发票都是第二天凌晨的票（在腾讯，员工在22点后下班，由公司报销出租车票），非常敬业，这些人将整个团队的工作氛围带动起来了。”王晓明说。

关于“领航员项目”

当需要对一个组织的管理方式、文化、工作方法等做出改进，但阻力又比较大时，最合适的方法是“领航员项目（Pilot Project）”。即选择有改进意愿且经验比较丰富的“Leader”组成团队，使用更科学、效率更高的方法，以更高的要求开发出高品质的产品，从而激发团队自主性，增强团队信心。由此团队会自觉认同更好的方法，并形成和保持这种自我认知和经验，甚至是传播和传承。

当团队成员看到不同的、更好的工作方法和管理方式时，会自主地倾向于这些能让他们少折腾、更容易成功的管理环境。当团队成员都发自内心地认同这些方法时，管理就是多余的，团队就可以实现自组织。为了共同的目标而自驱动地工作，非常在乎自己的工作品质和项目的成功，这就是创业文化。

“领航员项目（Pilot Project）”的关键点是：引入“鲶鱼”，即引入有成功产品经验、且有创造力的制作人和游戏策划，让他们带来完全不同的工作习惯和方法。

## 建立绩效驱动型文化

2013年春节前后，当所有游戏开发都进行了1个多月后，《天天爱消除》已经进入工作室级别的内测，也给到一些腾讯的“大佬”去体验，收到了很好的反馈。春节时，很多腾讯的高层都玩得很High。但《天天连萌》的进度就没有达到要求，开发了3个多月才能进行内测，整整延迟了1个多月。更糟糕的是无论从手感、版本质量、开发方法等各方面都出现很大问题，产品不具备重复可玩性，美术品质不达标，整体的游戏品质很差，同时对项目下一步的发展没有清晰的规划。

王晓明经过了解后发现，项目团队中的成员整体还是很敬业的，但项目负责人能力有限，且对整个项目的态度不够认真，没有以开放的心态听取团队成员的意见。这就回到了此前团队负责人用人不当的问题，很多无法胜任的人被提成项目负责人。王晓明将项目负责人请到深圳后，专门指派了专家对其进行辅导，但该负责人态度不端正，在专家给他辅导时根本没有认真听，而是旁若无人地在“忙自己的事情”。对于这种能力不符合腾讯核心文化的员工，崇尚绩效主义的王晓明是绝不能容忍的。在给了该负责人多次机会后，项目仍然有无法按时发布的风险，他第一时间解除了该项目负责人的职务，将其降级为普通策划。基于《天天爱消除》项目进展好且品质佳的优异表现，王晓明决定让该项目负责人同时接管《天天连萌》。“做得不好就调整，做得好就给你更多机会。”王晓明在整个游戏开发过程中不断进行这种调整，让团队明白，和谁关系好没用，拍马屁没用，只有出成绩才能获得更多的发展机会，“绩效不好那就只能抱歉了！”

在《天天连萌》项目进展不佳这件事上，王晓明认为团队负责人负有重要责任：这么重要的项目居然以如此不认真的态度对待，到底是怎么想的？更糟糕的是，另外一个项目在开发了整整3个月后，连一个可以体验的版本都没有，项目严重延迟。等到产品终于出来后，体验还不如《天天爱消除》开发1个月出来的版本。姚晓光和王晓明每周例会都会亲自体验产品，给出很多调整意见。但这个项目始终没有达到期望，在承诺的时间点无法完成调整任务，并找各种理由推脱责任。于是，王晓明最终决定将其调离项目负责人的位置。由于《天天酷跑》项目的首期工作进展也非常顺利，且游戏品质也很高，王晓明就让《天天酷跑》项目的负责人同时接管这个项目。

然而，问题比大家想象得要更严重。经过评估，该项目即使再开发几个月估计效果也不是很理想。随着其他项目组都陆续推出游戏产品，该团队的士气将遭受巨大的打击。因此王晓明建议果断取消原有项目，再设立一个开发难度相对较小、能够快速出成果的项目，将团队士气提振起来，重新出发。此时这个团队已经有了3个多月的手游开发经验，如果管理得当，

开发效率会大大提高，因此认为及时止损、重新立项问题不大，并最终得到姚晓光的认同。

这两次调整让团队全体成员看到，天美艺游工作室就是要建立绩效主义的文化。此前团队领导更喜欢评估“谁更努力”，但这根本没法评估，就是领导一句话的事，谁跟“老板”关系好，谁就“更努力”！现在不同了，就是看结果、看贡献，拿绩效说话。王晓明指出：“我们最怕很多人真的很努力，但就是不出成绩，那只能说明你的能力或工作方法无法适应整个团队的要求。我们就建议他去其他部门，或者选择其他机会。”

自建人才梯队机制

经过阶段性的业绩和人员盘点，王晓明发现，很多在一线勤勤恳恳地做事的员工对项目进展做出了很大的贡献，必须给他们更好的绩效和奖励。在腾讯，美术、产品、技术等各条专业线都有各自的专业晋升通道，但员工要想在公司层面实现晋升，周期长、流程多，短期内根本无法实现，也就无法起到及时激励的作用。

与此同时，由于此前团队存在很多员工晋升到管理岗后就再也不做具体业务工作的情况，由此形成一股极差的风气，就是各个专业领域的员工都将自己的职业目标锁定为管理岗，而不是去深耕专业领域。对于创业团队来说，这种现象非常可怕。王晓明盘算过，按创业团队的做法，天美艺游工作室真正做纯管理的人不能超过5个，其他员工必须专注于各自的专业领域，成为专业高手。

虽然问题很多，但也有一个利好是，任宇昕领导的腾讯互动娱乐事业群对于各个游戏工作室都给予很大的授权。于是，春节后王晓明就开始着手在工作室内建立人才梯队机制，也就是除了公司层面的分级外，在工作室内部再将专业能力分为6个职级，并对每个职级给予清晰的界定：

助理：有较强学习能力和潜力，在团队的帮助和辅导下能完成简单的工作，通常是一些优秀的应届毕业生；

普通：在团队的帮助和辅导下能够完成所负责的工作；

资深：可以独立完成所负责的工作，并保证工作品质；

骨干：可以独立完成所负责的工作，并且对提升产品品质做出贡献，同时还能辅导团队其他成员提升专业能力；

专家：可以独立同时辅导多个项目，独自能够解决专业难题，并能够带领

团队大幅度提升产品品质；

首席：专业能力在业内很知名，腾讯公司四级以上专家（腾讯25000多名员工中约有200多个四级以上的专家），能够协助总经理在专业领域做出正确决策。

在明确了各个职级的界定方式后，王晓明先让各专业线负责人给每个员工定下一个职级提交给他和王晓明，他们可以挑战专业线负责人给员工定的职级：能力超出要求的给予升级，能力没有达到要求的给予降级。

经过盘点，王晓明发现：在策划领域，工作室内没有符合期望的专家级人才，只有几个资深策划，大多数是普通策划和策划助理；在美术领域，同样1个专家都没有，只有几个资深美术；在开发领域有2个专家……总之一句话，高级别的人才特别少，低级别的则相对较多。虽然团队有100多人，在美术和策划领域也有近60人，但高手却严重缺乏。

对于移动平台游戏与大型的客户端游戏的差别，姚晓光有一个形象的比喻："开发一个大型的多人在线角色扮演类游戏，丰富的玩法是关键，它就像写一部长篇小说，情节要跌宕起伏；而对于移动平台游戏来说，美术是关键，它就像写一首诗，每个字都要深思熟虑。"为此，在工作室还没成立前，姚晓光就专门成立了一个美术攻坚组，将琳琅天上工作室和天美艺游工作室最好的美术员工聚集在一起，对未来每一款游戏的美术进行攻坚。但无论是"小说"还是"诗"，都需要有创造性的人才能完成。显然，要打造世界级品质的手游产品，靠这样的团队能力肯定不行。王晓明对姚晓光说："接下来我们的主要工作就是招聘，引进专家。"

在王晓明的建议下，姚晓光第一时间启动了猎聘计划，在整个事业群广发"英雄帖"，邀请最牛的美术专家加入，给利益给荣誉。整体效果还不错，在随后的几个月时间内，引进了2个专家级制作人，1个专家级策划，2个专家级美术，在开发方面也引进了2个腾讯公司四级专家和3名骨干员工。就这样，天美艺游工作室在各专业线上都有了2名左右的专家级人才，游戏品质在各个面向上就都有了保障。这些人不仅在专业领域优秀，更重要的是他们吸纳了腾讯所倡导的核心文化，骨子里有一股创业精神，对产品有执着的追求，非常执着于产品的品质和细节。姚晓光很清楚，加入的这些人人数虽然不多，但他们就像鲶鱼一样搅动着整个团队，没有他们接下来的产品很可能全都做不成。

建立人才梯队评价机制的目的首先是让每个员工聚焦在各自专业能力的成长，而不是都想着去做管理。同时改变了整个团队的收入分配机制：工资和梯队级别挂钩，全凭专业能力；奖金、期权和绩效挂钩；福利和努力程度挂钩。例如，只要是专家级的人才，年底绩效奖金中80%与所在项目的

效益挂钩，20%与整个工作室的效益挂钩，如果工作室的效益超出预想，额外还有10%～20%的奖励；对于优秀的骨干员工，也将有额外10%的绩效奖金与工作室的效益挂钩。

结构再调整，组织再变形

在天美艺游工作室成立3个多月后，手游市场的爆发速度超乎想象。腾讯高层意识到移动游戏浪潮将是一个巨大的机会，必须尽早在重点领域作出全面布局，越早布局竞争优势将越显著，以占领移动游戏市场。于是，天美艺游工作室将手游项目从最初的5个扩展到10个。由于人手不足，其中一部分项目设在琳琅天上工作室，琳琅天上工作室在适度放缓客户端游戏开发的前提下，拉出最优秀的人才开发手游。

“在整个游戏开发过程中，我非常佩服姚晓光！”王晓明说，“他始终在一线，在长达三四个月的时间内，每天至少体验2个版本，每天都要去看美术的进展。在他眼里，美术是用户对一个产品第一感觉最重要的部分！”一个总经理每天去关心产品，每天都去和团队成员面对面地交流，整个团队的压力是非常大的。而一把手每天去体验产品，即使在腾讯这样的产品驱动型公司也并不多见。但随着项目数量的增加，姚晓光也只能做到对重点项目每天体验，对其他项目则坚持每周体验一次。

通过扁平架构和建立绩效驱动型文化，王晓明对整个团队做了一次系统改造。但随着项目的增加，同时向姚晓光汇报工作的人越来越多（仅天美艺游工作室就达到10多人），导致他有些疲于奔命。同时，一些团队成员在各个项目间流动，缺乏团队归属感。从另一个层面看，经过近半年的历炼，姚晓光发现团队在实战中涌现出了一些优秀的制作人。因此，在整个工作室稳健运行6个月后，在王晓明的建议下，姚晓光开始推进第二轮的组织架构调整，将整个工作室划分为3个产品中心和1个战略预研中心，并任命在过去半年业绩得到充分肯定的几名制作人（《天天爱消除》负责人、《天天酷跑》负责人和基础技术平台项目负责人）为各产品中心负责人。其中，前两位是姚晓光在腾讯内部通过招聘加入的，最后一位是从原有团队成长起来的。每个中心负责人对旗下项目100%负责（图2），自主制定计划并做出承诺，承担主要责任。

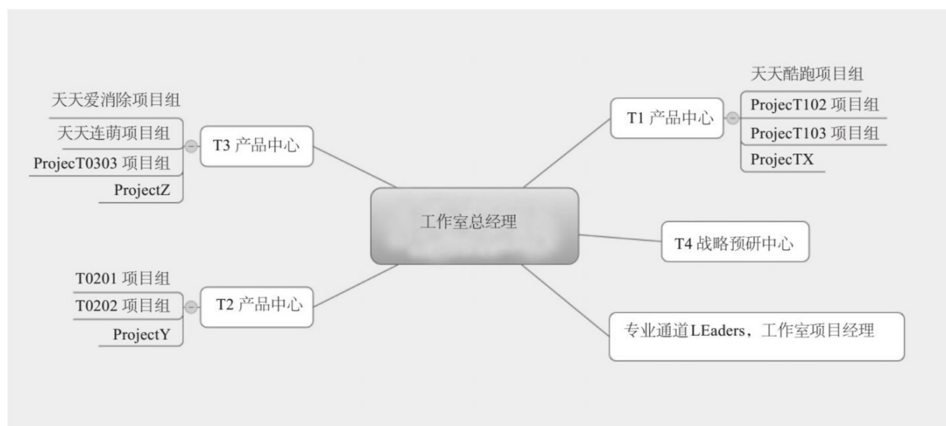



图2 天美艺游工作室第二轮调整后的组织结构

通过第二轮的组织架构调整，首先向姚晓光汇报工作的人数大大减少，即3个产品中心负责人、1个战略预研中心负责人和2条专业线负责人。其次是项目成员只在产品中心内流动，强化了员工的团队归属感。同时，3个产品中心开始出现竞争态势，但由于中心负责人年底绩效奖金又有10%~20%与工作室的整体效益挂钩，因此也要考虑相互间的合作。“这个组织架构短期内不会再变了！”王晓明说。

天美艺游工作室产品中心负责人
与专业通道负责人的职责设定

产品中心负责人

协助总经理制定工作室发展战略，制定产品方向；

管理研发，保证产品成功；

管理和考核中心的所有成员，保证团队的能力符合项目要求。

专业通道负责人

协助总经理提升各通道的专业能力，提升团队能力和效率；

确保产品在各专业领域的品质符合总经理的期望；

确保本专业有足够的人员和能力供产品中心负责人使用；

负责本专业通道的人员招聘、培养和人才梯队建设。

四招制胜史上最复杂的跨部门协作

这里必须要提到的是基础技术平台项目，它面临数量庞大的跨部门协作的挑战。如前所述，它横跨了腾讯6大事业群中的5个事业群共10多个部门。对此，王晓明为基础技术平台项目在跨部门协作上设定4条基本原则，以解决在协作过程中可能出现的问题，即：主动推动，勇于吃亏，不急不躁，换位思考。

1. 主动推动。在这么一个复杂的项目中，多数部门的员工大都会以按部就班的态度来应对，因为这样就不会有差错和责任。但整个基础技术平台最初的架构是天美艺游工作室组织各个部门设计的，天美艺游工作室要对最终的结果负责，因此很多事情就必须主动推动去完成。对于相关协作部门，基础技术平台项目组一个个地去找，去明确需求，尽量多地承担责任，以我为主的方式推动合作，以此加速跨部门协作的效率。

2. 勇于吃亏。所谓跨部门协作，在很大程度上就意味着有很多灰色地带，这些灰色地带的工作谁做都可以。但凡遇到这样的灰色地带，天美艺游工作室的基本原则就是主动去做相关工作，“怕吃亏什么事都做不成”。例如，在平台联调的过程中，一旦发现其他部门负责的组件有Bug，天美艺游工作室的工程师就会帮助他们找到出现Bug的原因，甚至帮忙修改组件。因额外的工作导致一名工程师经常要到凌晨两点多才能回家。“在整个跨部门协作的过程中，天美艺游工作室多做了很多灰色地带的工作。”王晓明说。

3. 不急不躁。在基础技术平台开发过程中遇到过这样的问题，由于游戏上线的时间点不能变，但各个团队都在持续地优化接入方式。也即，之前是A接入方式，基础技术平台项目组做了一套对接方案，方案做完后，又告知接入方式改成B了。这就要求基础技术平台项目组几乎要重新做一套对接方案。作为移动互联网产品，持续完善过程中必然会有各种改变发生，出现这种状况也实属正常，但横跨10多个部门的合作很难保证沟通的顺畅和及时的相互知会，这将对天美艺游工作室的游戏按时上线造成不小的影响。

基础技术平台项目组的几个技术骨干非常泄气。如果游戏要按时上线，就要在3周时间内做完新的基础技术平台，团队成员觉得这是不可能完成的任务，有强烈的负面情绪。王晓明就将团队成员请到会议室，先将大家的情绪稳定下来。

“如果再加几个人进来，有没可能准时完成？”王晓明说。

“人在哪？哪有人？”一名团队成员气愤地问。

“这不是你们要考虑的问题！你们只需要从技术角度告诉我最合理的解决方案，同时需要再加多少人才能准时完成基础技术平台的修改？”

“还要4个人吧，如果还能加4个人，我们应该就能准时完成！”基础技术平台项目负责人按捺住情绪，经过初步测算告诉王晓明。

在姚晓光的协调下，在不到1天的时间内，互动娱乐事业群发行线第一时间从其他团队临时借调了4个人加入团队救急。最后基础技术平台也确实在3周内完成修改。“其实当时大家就是太急躁了，不爽！脑子里只有不可能，自然就不会朝着解决问题的方向去思考问题！要等大家平静下来后，再讨论解决方案。”王晓明说，“抱怨解决不了任何问题！”

4、换位思考。与此同时，还有一个很重要的问题是，由于几大平台都是第一次通过游戏方式商业化，都很担心游戏产品在社交化传播过程中会对用户造成不必要的骚扰。对此，王晓明要求所有参与游戏开发的团队成员一定要站在合作伙伴（平台方）的角度去思考问题，注重长期价值，要求产品经理要同时把自己当成游戏和平台方两方的产品经理，同时重视合作过程的“用户体验”，要有服务心态，并以此立场去思考问题。

天美艺游工作室主动在游戏的社交化传播上做了很多限制。例如，玩家只有超越好友才能炫耀，只有打到当周最好的成绩时才能炫耀……邀请好友的次数也是有限的（6次/天）……在一次会议上，手机QQ团队负责人很惊讶地对姚晓光说：“真想不到，你们居然自己对游戏做了这么多限制！”因为通常游戏是不会自我设限的，要想更好地传播就应该无节制地让玩家去分享和互动。手机QQ团队因为这个事消除了之前的疑虑，决定在平台侧不再做不必要的限制。

“信任需要一个过程，前提是你要站在对方的角度去思考问题。”王晓明说。天美艺游工作室用这种方法在大量的跨部门协作中大大降低了合作难度和沟通成本，加快了开发节奏。由于天美艺游工作室的游戏每天都有成熟的版本测试，一旦发现平台方的问题就及时反馈给他们，而平台方也从他们的视角去发掘游戏产品的问题，一旦发现也会及时提供给天美艺游工作室，形成良性互动。

快速验证，价值驱动，团队自组织

在具体的游戏开发方法上，在所有项目开始之前，天美艺游工作室就组织技术骨干开发了一套持续集成系统，让团队成员随时都可以体验产品，以确保游戏开发的效率。持续集成系统只是一个起点，更重要的是整个部门建立了“日稳定版本”的机制要求，即每个项目每天必须产出一个IOS和Android的稳定版本（图3），团队成员随时可以体验。“在所有事情开始

之前，我们先建立了这套系统，以保证任何移动设备都可以下到当天的游戏版本，并可以顺畅地开始玩。”王晓明说。

什么是日稳定版本？

日稳定版本的定义是：没有严重的Bug，允许有不完善的功能或者小Bug，产品所有的基本流程都可以走通，不能阻碍团队体验任何功能。“日稳定版本”要求的背后是强制团队养成“对自己的工作100%承担责任”的习惯，从而实现持续快速验证，问题早发现早解决，避免问题发现太晚而带来的高额解决成本。

在天美艺游工作室，日稳定版本机制的建立成为一个拉锯战。一开始整个团队都无法做到，工作常常出现延迟的状况，或质量不达标。王晓明就对团队成员作强制性约束，每天不完成任务就不准下班。在最初的3个月，姚晓光和王晓明每天到办公室的第一件事就是体验日稳定版本，一旦发现问题就第一时间去找负责人，给他们很大的压力，让他们必须做出改变，慢慢地就养成习惯了。“其实要求并不高，就是保证每天做的东西不能出现问题，这是个习惯问题，但之前团队就没有这个习惯。”王晓明说，“日稳定版本是保证游戏产品顺利上线的一个至关重要的做法，在团队出现动摇时就要去给他们解释这种做法的长期价值。”此前原团队负责人管理的项目每两周才出一个版本，并且有很多Bug，导致该项目开发了整整3个月，严重延迟且品质低。“结果所有人也都看到了，项目被取消，负责人也被调整。”




图3 天美艺游工作室的日稳定版本

与此同时，王晓明要求每个项目都建立和运营一个微信群，所有人有任何问题都在微信群中随时交流。“这个做法非常重要，美术员工设计了一个图发到微信中去，马上就会收到大家的反馈，目的也是快速验证。”王晓明说，“微信群的优点是图片、音乐、视频都能放上去，大大提高了沟通效率，效果非常好。”

一个有趣的故事是，在《天天爱消除》1.0.3.0版中，主策划设计了一个拍照功能，以增加玩家个性化的炫耀方式，强化玩家的社交传播动力。这个设计非常棒，大家都感觉很好。但到街头测试后才发现：女生的胳膊比较短，脸都拍不进去。原来设计拍照功能的都是男生，他们就以男生的臂长为标准去设定镜头的取景范围。大家回去后马上将取景范围调整为以女生的臂长为准。这件事也让所有人都意识到在产品没上线前，必须尽可能地去做测试。快速验证不是口号，而是要将这个理念融入到日常工作中去。如何才能快速验证？就是让产品尽早地见到玩家，而不是闭门造车。正如

宝洁公司（Procter Gamble）全球开放创新总监克莉丝·索恩（Chris Thorne）所说的："当产品还是粗糙的原型时，潜在的用户更愿意分享她们的建议，同样地，公司也更容易接受用户的建议。而当公司将成品提供给用户时，无论是用户提建议的热情，还是公司接受建议的空间都会大打折扣。"《天天爱消除》开发到第2个月时，每天都请2个玩家过来体验，然后提意见，持续了整整1个月。在这个过程中对游戏的手感、交互方式等所有细节全部优化了一遍。

《天天爱消除》持续的玩家测试反馈选摘（不以邮件形式出现，适当保留玩家反馈）

**Hi all**：

今天进行了第四场用户CE，又回到了"汉子＋妹子"的和谐组合。具体内容如下：

**1.** 基本信息

| 时间 | 玩家 | 体验时间 | 最后等级 | 最高分 | 最高combo<br>是否一开始就了解combo的作用 | 使用"滑动"还是"点击"操作 | 是否知道爱心的作用 | 是否知道如何选择道具 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3月7日 | 李镜清（男） | 1小时 | 8 | 17W | 21 不了解 | 食指滑动 | 一开始不知道，提示后了解 | 一开妈不知道，提示后才进行操作 |
| | 杨小晶（女） | 1小时 | 7 | 13W | 18 了解 | 拇指滑动 | 知道 | 知道，并进行操作 |

**2. CE**建议

美术：

1）总体风格还是比较喜欢，消除图案觉得没有《海洋连连看》的可爱，建议可以能多出几套方案让用户自己选择，好看的主题或皮肤用户愿意付费。

2）妹子更喜欢"方案1"，男生更喜欢"方案2"。

玩法：

1）建议增加闯关模式。原因是感觉一分钟一局太短，希望可以一个人持续的玩下去。

2）建议增加挑战周擂主模式。可以挑战每周最高分的玩家，挑战成功后可获得较丰厚的礼包。

3）对“摇一摇挑战附近的人”此类LBS玩法非常有兴趣。

4）增加成就系统。

社交互动：

1）除非游戏带给自己的感受超出预期，否则男生并不愿意将游戏分享给微信或QQ好友。妹子比较愿意分享给好友。

2）对于微信或QQ好友发来的游戏信息（如游戏推荐，索要爱心等）均很排斥。

3）男生对于发来的挑战信息会关注（如我刚刚打败了你或超过了你之类的信息）。

付费意愿：

男生不排斥包月付费，但一定是要有好的付费功能点才愿意；妹子明确表示不会为此类游戏付费。

细节：

由于整个团队此前是从事研究工作，对用户不够重视，或者说不知该如何重视，这是非常可怕的。在《天天爱消除》开发了1周后，就要开始确定消除物。消除物涉及很多因素，如辨识度、形状、颜色、间距等。工作室用户研究中心和项目组就将玩家请到腾讯专业的用户体验室体验游戏，进行整整两天的玩家调研，姚晓光全程参与。在他看来，整个玩家体验的过程也是一个团队辅导和培训的过程。

出人意料的是，《天天爱消除》美术组的员工最认可的消除物设计是戴头盔的太空狗（图4），结果测试得分非常低。他们没想到自己的想法居然完全错误，部分员工因压力过大而离职。还有很多员工都认为以猫脸为消除物的创意很好，但在玩家体验后发现有些玩家特别讨厌这种设计，而且他们觉得猫一直在瞪着自己，压力很大。画猫那名美术员工特别喜欢猫，但没想到得分很低。他就坐在体验室（员工可以看到玩家的行为举止和表情，也能听到玩家的讨论，但玩家看不到也听不到员工的反应），瞬间就“石化”了。

用户体验室的主持人问玩家：“这个设计里有没有你们喜欢的元素？”

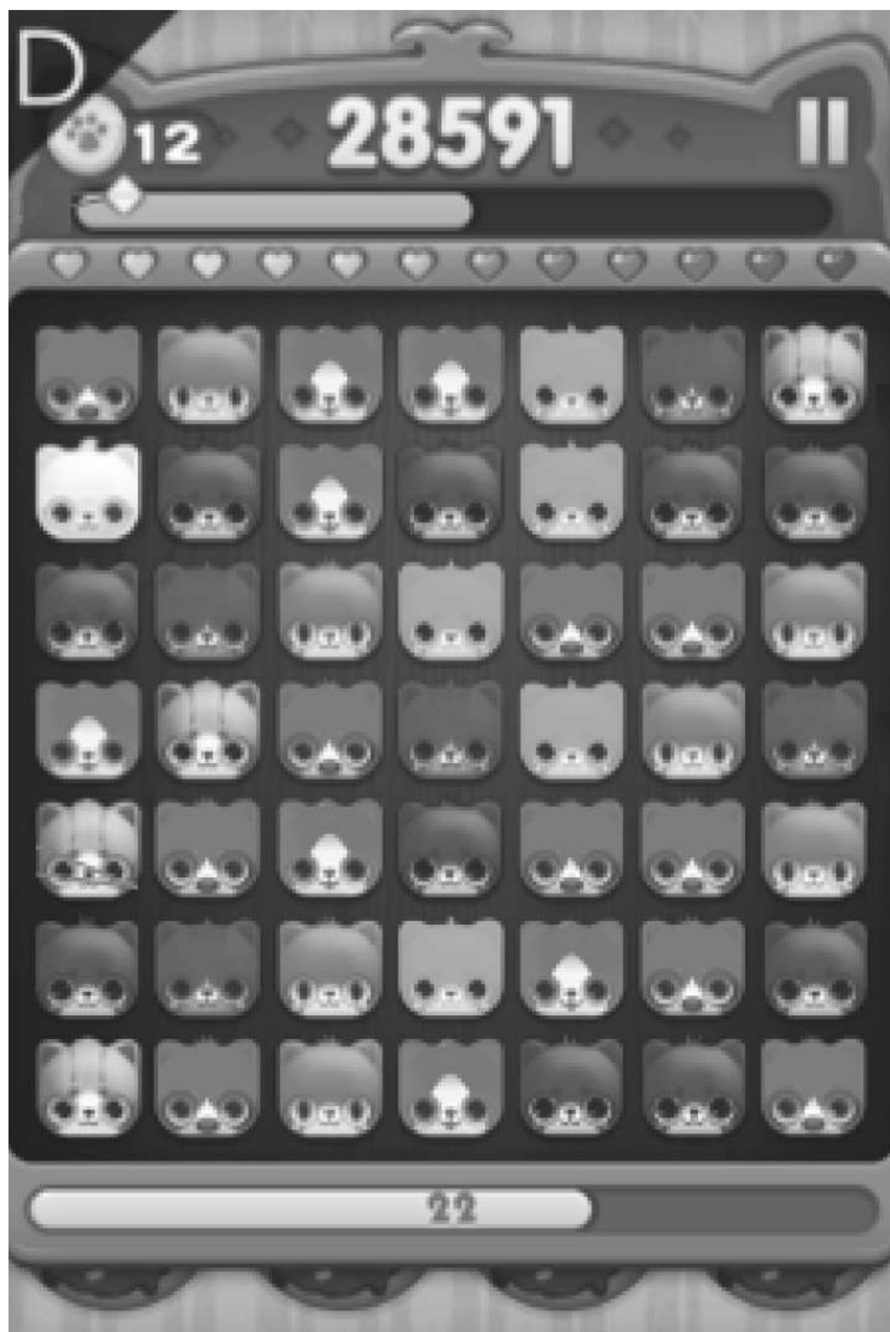



图4 《天天爱消除》美术组成员最认可的早期设计版本

“除了消除物以外，边框还不错！”一个玩家回答道。

画猫的员工在体验室后面脸都绿了，自己的设计在玩家面前居然什么都不是。这位员工很努力，听到玩家的意见后，当天晚上连夜改了一版，第二天又拿去测试，结果喜欢的玩家就多了很多。“我们不是去教育他们，然后让他们做出改变，这很难，而且效果不好，而是直接让玩家去告诉他们结果，让他们自己去感受。”王晓明说。

姚晓光全程参加了整个玩家测试过程，这对团队影响非常大。让团队养成重视玩家，从玩家的角度去思考问题的习惯。后来，经过玩家测试，最终消除物选定为玩家最喜欢的7个小动物的头像，同时对小动物都做了不同质感的尝试、优化和打磨，每个动物都有个性和表情（图5）。例如：狐狸是狡猾的、小熊是开心的、小鸡是天然呆的、熊猫是贱贱的……虽然玩家不会观察那么细致，但一旦感受到就会有惊喜，满足玩家轻松愉悦的心理需求。



图5 消除物中的每个小动物都有自己的个性和表情

美国著名管理学家切斯特·巴纳德（Chester I.Barnard）认为，从具体决策的相对重要性来看，需要优先考虑的是企业高层做出的决策。但从决策的总体重要性来看，具有重大意义的不是企业高层的决定，而是企业内非高层员工做出的决定。在具体的工作方式上，此前团队的做法是策划员工将产品需求逐层分配给各级开发员工。但团队结构扁平后，策划员工就会拉上美术员工和开发员工一起讨论，不是分配任务，而是各自认领。开发员

工和美术员工如果有想法，就可以提出来并去尝试。

在查看周边玩家的LBS（Location Based Services，基于位置的服务）的功能中，最初的设计只能看到周围玩家的头像，且图片很小。团队中的一位开发的员工就在想：附近的妹子长什么样都看不清楚，这怎么行呢？于是他开发了可以看头像大图的功能。后来玩家测试证明这个需求很大。团队自组织充分发挥所有员工的自主性和积极性，此前大家纯粹是为了完成上级指派的任务而工作。另外，《天天酷跑》的教学环节是几款产品中做得最出色的，非常简洁明了。最初的设计是当玩家到各个教学点时才告知相关操作方式，后来《天天酷跑》的项目经理提出建议，将其统一放在游戏开始前，效果非常好。

“要想获得具有创造性的东西，你就必须放弃控制，拥抱不确定性。绝对的控制也就是绝对的无趣。要想诞生出新的、出乎意料的、真正不同的东西，你就必须放弃自己主宰一切。”天美艺游工作室杜绝一切没有意义的材料、汇报。每周只有1个很短的例会，直接体验产品，听取姚晓光和王晓明体验后提出的意见，100%聚焦于产品。此外，每个月有1个月会，这个会一半时间在关注产品，另一半的时间关注管理，以确保团队可持续的提升与发展。

“深斗士”们在深圳整整奋斗了大半年，如期完成使命。几款游戏上线后都获得了广泛好评，玩家数据也都非常理想。“不少人都舍不得深圳，不想回上海了。”王晓明笑着说。但姚晓光希望他们回到上海后能够直接面对面地去影响上海的团队，最终将整个团队的氛围都转向创业公司模式。

天美艺游工作室团队转型七步走

Step1：在对团队所面临的问题和解决方案达成共识的基础上，调动团队成员的精力和决心；

Step2：制定并分享共同的目标和愿景；

Step3：确定转型领导团队；

Step4：结果导向，价值驱动；

Step5：小步快走，自上而下驱动，自下而上执行；

Step6：将成功的实践提炼成机制和制度；

Step7：结合实际不断调整策略。

## 极致产品六脉神剑

以下我们梳理总结了“天天系列”手游在产品开发上所以能取得巨大突破的六大秘笈，称之为“产品六脉神剑”。

秘笈一：做到常人难以想象的尝试和重复次数

《天天爱消除》做了50多版消除物（图6）、10多版UI（User Interface，用户界面）设计（图7）。其中有一个版本挺不错，有些玩家也比较喜欢，但任宇昕看完后指出，整体还不错，设计思路很清晰，但还不够“高端大气上档次”，没有国际大作的感觉，每个细节还要去磨，不要扁平风格（平面化），而是要更有质感。“任宇昕确实见多识广。”王晓明说，“他的建议是对的，我们也非常快速地执行了，后来的游戏中很多有立体的质感风格。”在做了多次尝试和3次玩家体验测试后，最终才将消除物设计聚焦在了动物合集（7个小动物头像）这个设计上。在《天天爱消除》的背景音乐上，天美艺游工作室也做了约10个版本，最终采用了来自韩国江南地区的一个供应商的作品。



图6 天美艺游工作室放弃的部分消除物设计

优秀的产品都需要站在巨人的肩膀上，必须充分学习研究历史上成功的伟大产品，要怀着敬畏之心去审视和学习。“XXX游戏也就那样！”，一旦员工有这样的态度，王晓明就严厉批评。“不但要看到竞品做了什么，更重要的是要挖掘竞品的设计理念，然后进行优化。要耐心、认真地对竞品进行100%的研究，而不单单是产品有什么功能，更重要的是这些功能背后

的设计理念、设计目的和运营效果。”正如戴维·艾克利（David Ackley）所说的：“能够将学习和进化融为一体的生物，要比那些只学习或只进化的生物更成功。”在整个过程中，“天天系列”手游的每款产品都至少要借鉴3款以上世界上最优秀的产品。“学习韩国产品给用户带来快乐、轻松的感觉，很萌的角色设计；学习日本产品独特的设计风格，强辨识度，流畅爽快的设计；学习欧美产品的强质感、精致的设计。”




图7 《天天爱消除》的UI改版设计进化过程（其中的3版）

注：偏毛绒、偏金属、偏玻璃、偏陶瓷，多种渲染方式的尝试；除了渲染还有纯手绘方式的尝试；同时外包给韩国的相关团队做测试，把这些角色以高精度和高质感的标准进行测试。

即使是天美艺游工作室的Logo，也通过外包做了近百种设计。“天天系列”手游唯一的广告《上帝爱消除》也做了十几稿，在互联网上收获了7000多万的曝光量。姚晓光就是要将这种精益求精的态度传达给工作室的每一个成员，“每件事不做到最好就不罢休，只有这样才可能产生精品。”

秘笈二：激发全链条每一个环节的创造力

“最开始我和美术员工的沟通不是特别多，也不知道怎么去帮助他们提升，他们从事的是创意性的工作，是右脑思维。”王晓明说，“我的做法是将设计局限在一个框里，给他们几句限定性的话，再让他们找感觉做创意。”后来王晓明发现，这种做法效果不太好，美术员工始终画不出他真正想要的东西。与此同时，美术员工原有的一些优秀的创意也可能在限定性的语句中被抹杀掉了。

在这方面，姚晓光显然更为老道：“如何去引导美术员工做出优秀的设计？去给她们找大量的参考图！”在此基础上再让她们去做创意，效果非常好，效率也大大提高。事实上，这相当于是一个需求用什么方式去表达的问题，纯文字不直接且不容易被理解，游戏设计是一个创造性的工作，需要更形象的表达方式。作为工作室的总经理，姚晓光会亲自花很多时间去找参考图（图8），以形象化的图片给美术员工以想象空间，去引导而不是去约束他们的创作。比如：质感就像A图片一样；色彩搭配要的是B图的感觉；小动物的可爱程度应该像C图那样……美术员工就特别容易理解，而且能发挥她们的想象力。在此基础上，让潜在的玩家参与进来，再在画出来的多个版本中去筛选、迭代和优化，最终获得游戏制作人想要的结果。



图8 通过参考图引导设计和创意实例："框框"设计参考图（部分）

众所周知，游戏制作人是游戏的灵魂，他必须要给所有人他想要的感觉，但这种感觉他自己常常也是模糊的，因此如何表达就尤为重要。既要将自己的感觉充分表达出来，又不能抹杀各个环节尤其是美术员工的创造力。"姚晓光的做法非常值得借鉴。"王晓明说，"就如导演一样，既要给演员感觉，又要激发演员的创造力，才可能拍出优秀的作品。游戏也是如此，不是说制作人要什么美术员工就去做什么，而是要发挥各个环节的创造力和自主性。"姚晓光常常会开玩笑地说："你这画得也太像央视少儿频道了！"（图11）暗指画面太幼稚。后来我们也确实看到《天天爱消除》和《天天酷跑》中的角色虽然卡通但并不幼稚，相对都比较时尚可爱。因为它是定位于全民型的游戏，必须让5岁至75岁的人都可以接受。幼稚和可爱之间的度其实不好把握，制作人必须给出明确的提示，引导团队走向正确的设计方向。

秘笈三：人性，太人性了

在《天天爱消除》中有很多人性化的设计。例如，在"关于框"中写明：感谢XXX，历史最高分XXXXXX。然后给玩家鼓励：只有不断练习，才能突破自己！最后是"天天系列"游戏的Sologan（口号）："让我们带着爱与梦想生活"（图9）。这样的话语设计在游戏中并不多见。










图9 《天天爱消除》的“关于框”设计

《天天爱消除》和《天天连萌》首先抛弃了以往的过关模式，而是基于移动互联网的特点，对时间做出限定（1分钟）；其次，基于社交特性开发出“送心”、“比拼”、“炫耀”等社交玩法；再次，每一局游戏都不一样，并对难易程度做了随机性的设计，玩家如果运气好就会遇到一局比较简单的，但玩家通常会以为是自己的能力提升了，会非常开心。随机性的设计增强了玩家继续玩下去的动力。“每个产品都有几十个小的细节创新。”王晓明说。例如，《天天酷跑》每次开场的背景都不一样，每个背景都有一个故事；还增加了角色的成长和养成，角色和坐骑都可以升级，让玩家有更多的心理寄托在里面。同时，《天天酷跑》中“下蹲”和“起跳”的操作范围都是基于“边”的设计，而不是“点”的设计，即玩家只要点击屏幕左边，都是下蹲，而点击右边则都是起跳，给了玩家一个“容错”的范围，方便玩家在不同的周遭环境下玩游戏。

在最初的设计中，玩家的得分只有一页排名，即从第一一直排到最后。在游戏内测阶段，张小龙告诉姚晓光：“我们广研（腾讯广州研究院，即微信研发团队）有很多人在玩《天天爱消除》，有些人成绩不高，这些人很容易流失。怎么让这些人也获得成就感？”当时《天天爱消除》的开发团队没有考虑到这个问题，调研后发现有些玩家确实有非常多的微信好友。于是就增加了得分排名的翻页功能，每30个人为1页，除了得分最高的前3名会获得金冠、银冠和铜冠外，每页的前3名也给予肯定，分别授予金牌、银牌和铜牌，而不是此前的一页排到底。这样无论玩家排名在哪一页，都有一个触手可及的、可以追逐的目标。与此同时，增加炫耀功能，如果玩家超越了一个好友就可以炫耀，打到当周的最高成绩也可以炫耀……在不同的点位都给予激励，让玩家愿意继续玩下去。

在金冠、银冠和铜冠的设计上，团队也下了很多功夫。最初的设计是奖牌，由于中国人更世俗，都想要无上尊荣，后来就改成皇冠。在最初的皇冠设计版本中，皇冠在图片中的比例只占到十分之一，但在最终的版本中，皇冠的比例占到了一半以上，同时更加酷炫闪亮，最大程度满足玩家的虚荣心和炫耀感，强化他们在社交网络上的分享动力。此外，在设计好友超越的界面时，项目组设计了很多方案，最终选择了“箭头设计”的方案（图13），让玩家在超越别人时感觉特别爽！

除了给玩家以炫耀的机会，“天天系列”手游还给玩家送心的功能，在玩家之间建立社交互动。一些好友较少的玩家也特别容易流失，游戏就会用消息提示他：没有好友很寂寞，有了好友才欢乐。让他们去邀请朋友一起玩，在人际方面给予玩家更多关怀。同时在玩家的界面里给他很多个人成就：消除达人、移动达人、健康达人、炸弹达人、GOOD达人……给玩家带来成就感和乐趣。

与此同时，“天天系列”游戏还设计了“丢纸条”的功能，和朋友玩腻了？那

就和周围的朋友一起玩！可以给在附近的玩家“丢纸条”，邀请他们一起玩、一起交流，“纸条”中加入很多流行的好玩的网络语言。这是天美艺游工作室原创的LBS（Location Based Services，基于位置的服务）的玩法，促进玩家和周围人群的互动。“有很多人通过这种方式和周围的人建立了社交关系。”王晓明说，“我们想让使用微信和手机QQ的人因为共同的爱好而建立社交关系，这种社交需求通过游戏得到满足。”

最初《天天爱消除》的玩法特点是必须玩得快才能连上“COMBO”，“COMBO”多了分数才会高。其优点是玩家会追求“COMBO”，缺点是“COMBO”一断玩家就会失去信心，就不想玩了。任宇昕在体验后指出，这会让玩家压力太大，建议将“COMBO”删去，改成“GOOD”、“COOL”和“PERFECT”？这个建议被姚晓光采纳。当玩家处于正常的水平时就给他一个“GOOD”（好），表现更好一些时，给他“COOL”（酷），表现优秀时给他“PERFECT”（完美），从一级激励增加为三级激励，使在各个水平线的玩家都更有激情。与此同时，这几款游戏还设计了很多提示玩家的“Tips”（提示小贴士），实时滚动，教玩家如何提高成绩。

此外，由于不同的人对颜色的辨识能力不同，如果玩家对颜色的辨识能力不足，玩《天天爱消除》就会非常吃亏。为了照顾这类人群，《天天爱消除》未来会上线一版宝石风格的玩法，消除物的形状差异非常大，提供给对颜色辨识度不高的玩家。“事实上，这个群体很小，对游戏的营收不会有任何影响，但天美艺游工作室的理念就是要让所有人都能玩得开心，不能遗弃任何人。”王晓明说。

秘笈四：每次犯错都是一次卖萌的机会

在刚开始进入游戏时，“天天系列”手游给玩家的提示语是：“玩命加载中……”这个语言设计最初是用系统化和技术性的语言，如“系统繁忙”、“游戏加载中”等。后来一个比较聪明的产品经理将其改成：“努力加载中”。王晓明的想法是：游戏是一种娱乐产品，为什么要搞得那么沉重？“努力加载中”也不错，但没有娱乐效果，能不能再娱乐一点？再夸张一点？最后改成：“玩命加载中……”这个提示语设计效果非常好，非常多的玩家基于这一点做了口碑传播。

“最有意思的今年七月底微信因为中国电信的光缆出现问题而断网，微信就发了一个声明：‘中国电信正在玩命维修中！’它在学我们！”王晓明说，“后来越来越多的产品都在学我们的这个语言设计！”

确实，互联网产品一定会出现意想不到的问题，与其用系统性的语言去给

用户作解释，不如卖萌。“每次犯错都是一次卖萌的机会！”由此成为天美艺游工作室的游戏设计理念。

秘笈五：对“屌丝”的极致关怀

由于微信和手机QQ几乎覆盖了中国所有的移动互联网网民，腾讯很清楚用户使用的移动设备的操作系统分布情况，大致情况是：Android用户超过70%，ISO用户只有不到30%，且低端的智能手机用户量很庞大。国内的手游玩家中，大多数是“屌丝”群体，用的都是千元左右的手机。屏幕的反应不是很灵敏，在玩《天天爱消除》的过程中，如果只有滑动操作就会很吃亏，玩不到高分。为了照顾庞大的“屌丝”玩家群体，《天天爱消除》将滑动操作和点击操作同时实现，并让《天天爱消除》在“320”（屏幕大小为3.2英寸的最早的智能手机）的手机上也能顺畅地玩起来。“天天系列”手游的手机机型适配能力很强，大约90%以上的智能手机机型都能适配。

事实上，同时支持滑动和点击操作对设计要求很高。如果只满足滑动操作，只要判断玩家接触屏幕时的动作是什么样的，滑动几毫米算是滑过去就可以了。但如果两者都支持，首先要判断它是滑动还是点击，这就要找玩家不断地做测试，从而找到最佳的临界点。“好的设计细节玩家不一定会体会得到，但如果设计不好，玩家一定能体会到。”姚晓光说，“《天天爱消除》稍微牺牲了一点滑动的手感，但同时满足滑动和点击的手感，从而给‘屌丝’玩家以平等竞技的机会。”

此外，由于不少用户的手机都会开成省电模式，如果是性能低的手机开成这个模式，玩游戏时就会很卡，很有可能造成玩家的流失。因此，《天天酷跑》的玩家进入游戏时，如果出现卡的现象，游戏就会自动将画面降帧，从60帧/秒降低到30帧/秒，游戏就会更加流畅，同时提醒玩家尽快结束省电模式。

秘笈六：暴力拼图法与临时资源替代法

我们知道，当产品的“Demo”（样品）出来后，就可以提交给用户去验证，但一个产品要创新，先要从“Idea”（想法）变成“Concept”（概念），而在从想法到概念的过程中需要靠团队验证。为此，天美艺游工作室的美术负责人创造出了“暴力拼图法”（图10）。游戏其实是以动画形式呈现在玩家面前的，在动画之前是静止的图片。“暴力拼图法”是指当一个想法不知是否靠谱时，不管是否美观，就去将所有的要素用参考图拼出一张图出来，用图形去拼想法。制作人和策划员工都有很好的美术素养，完全可以通过拼图感受到最终的效果，这就有了最早的验证，再通过不断交互实现

持续优化。拼图成本非常低，更重要的是实现快速验证。效果不好，立即放弃。而不是像之前一样，一定将所有的效果都做出来，然后再去测试，浪费大量的时间和成本。这正如《海底总动员》导演安德鲁·斯坦顿（Andrew Stanton）在谈到自己的工作方法时所说的：“我的策略一直都是‘要尽快出错’，做错不怕，但是一定要尽快，然后获得我想要的答案。我虽然不能第一次就把事情做对，但我能让它非常非常快地出错。”

要想洞悉一个产品所暗藏的问题，最有效、最直接，也是唯一可靠的方法就是运行它。天美艺游工作室还有一个创新的方法称为“临时资源替代法”，它比“暴力拼图法”更进一步。在设计基本确定后，但将最终的效果画好还需要一段时间，这时就找临时资源先放上去，游戏可以正常地玩起来。例如，已经确定要画小猪了，但现在小猪还没画出来，就将已经有的小鸡先放上去，也不影响玩，但在玩的过程中能够发现问题。常常在体验过程中会发现之前的想法是错误的或不完美，这时就可以在小猪还没有画出来前进行修正。只有在体验过程中才能不断修正想法和设计。




图10 暴力拼图法实例

“有心理学家研究发现，人在有个想法时通常都是不完善的。如何完善？他需要和一个可交互的东西不断去交互，持续交互后就会让想法更加完善。”王晓明说。确实，对于创造性的产品而言，需求是不可能最初就想好的，“临时资源替代法”最主要解决的是快速验证的问题。之前很多团队是做出“成品”才给姚晓光看，现在是每个环节都要给到姚晓光，从而实现快速验证。其实很多时候不是缺乏创新的想法，而是缺乏将想法变成用户

真正喜欢的产品的方法，这就要靠快速验证来解决。

天美艺游工作室的创新方法论

idea、concept、demo、product、operation，层层快速验证；

暴力拼图法；

临时资源替代；

尽快放弃不纠结。

此外，天美艺游工作室还有一个原则是：尽快放弃不纠结。“发行不行就扔掉，我们扔掉的可能是90%，用户看到的只有10%。”姚晓光说，“可能有浪费，但创新就是这样，一路走一路扔。”天美艺游工作室的游戏产品要经过3层验证：团队验证，内部验证（公司层面），玩家验证。“如果发现方向不靠谱就果断放弃。如果不放弃，游戏发布出去玩家不喜欢就会彻底失败。”姚晓光说，“失败是不能允许的。”

“天天系列”手游的盈利模式

“天天系列”手游的盈利模式还是通过玩家的游戏和社交心理盈利。很显然，在游戏中道具的使用非常重要：一是玩家可以获得高分；二是公司可以获得营收。在“天天系列”手游的设计中，玩家在玩第一局时如果勾选了道具，等他玩下一局时，道具就会自动被勾选上，以此让玩家养成使用道具的习惯。

《天天爱消除》和《天天连萌》是积累玩家型的游戏产品，因此在盈利上没有设定特别的要求，盈利点相对单一：玩一局要消耗一颗心，没有心可以等待，可以让好友给，也可以花钱买；还有就是卖道具，道具可以用金币或钻石兑换，但免费的金币或钻石是有限的，想获得更多的金币或钻石，玩家就需要花钱去买。这两款游戏后期会逐步完善盈利模式。但天美艺游工作室对《天天酷跑》是有盈利要求的，最初设定的挑战目标就是要实现月流水过亿。因此在整个游戏开发过程中就在玩法上设计了很多盈利点。因此，《天天酷跑》的盈利点较为丰富，如角色升级、坐骑升级、抽宠物、复活……等等。目前，《天天酷跑》的盈利完全实现了挑战目标，并且收入结构非常健康。

马化腾之所以极为关注“天天系列”手游的成败，因为这将直接影响腾讯未来业绩的增长。在《天天酷跑》月流水过亿后，整个腾讯移动平台的想象空间获得空前提升。

# 致谢

特别感谢腾讯首席运营官任宇昕先生。

任总主导大型复杂组织转型的智慧和经验是无价的瑰宝。

也十分感谢以下这些企业家和学者的智慧和宝贵的经验，正是学习了你们的经验才让我们有信心写了这本书。

腾讯董事局主席兼CEO马化腾

腾讯高级执行副总裁，微信之父张小龙

小米董事长雷军

腾讯高级副总裁马晓轶

腾讯副总裁姚晓光

前腾讯副总裁曾宇

小米总裁林斌

腾讯副总裁丁珂腾讯移动互联网事业群副总裁林松涛

荣昌e袋洗董事长张荣耀

芬尼克兹董事长宗毅

广州视源电子科技有限公司（CVTE）创始人孙永辉

墨麟集团董事长陈默

《中欧商业评论》和中欧商学院

《中欧商业评论》执行副主编潘东燕

我还要感谢团队伙伴李洁、林起贤、黎骏林、秦媛媛、米娅、梁辉、严伟，他们对本书的贡献和付出。

我们非常热爱未来，热爱生活，也热爱广大的读者朋友们，感谢你们的支持！祝愿所有人都能在未来之中，时刻把握住趋势，得以所愿。

王晓明



赵黎



王玥



敏思特



请扫码与我们交流转型方法